

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

An Employee Selection and Adaptation Process Analysis in a Chosen Organization

Student: Monika Petrová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 11. 5. 2011

.....
Monika Petrová

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala paní Ing. Andree Čopíkové za poskytnuté cenné rady, připomínky, odborné vedení a čas věnovaný konzultacím při zpracovávání této bakalářské práce.

OBSAH

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROCESU VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	2
2.1	Metodika bakalářské práce	2
2.2	Výběr zaměstnanců.....	3
2.2.1	Kritéria výběru zaměstnanců.....	4
2.2.2	Profil ideálního kandidáta	5
2.2.3	Zdroje získávání zaměstnanců	5
2.2.4	Fáze výběru zaměstnanců.....	6
2.2.5	Metody výběru pracovníků	8
2.2.6	Validita	12
2.2.7	Zásady výběru pracovníků	13
2.2.8	Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru	14
2.3	Adaptace	14
2.3.1	Cíle a funkce a adaptačního procesu	15
2.3.2	Důležitost péče věnované uvádění pracovníka do organizace	15
2.3.3	Adaptační program	16
2.3.4	Individuální plány adaptace zaměstnanců	17
2.3.5	Metody adaptace	18
2.3.6	Orientace nových pracovníků.....	19
2.3.7	Oblasti adaptace a jejich obsah	20
2.3.8	Časový plán adaptace	20
2.3.9	Úkoly personálního útvaru a vedoucích pracovníků	21
2.3.10	Vyhodnocení adaptačního procesu.....	22
2.4	Sociologický průzkum	22
3	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	24
3.1	Celní správa a její úkoly	24
3.2	Informace o společnosti	26

4 ANALÝZA PROCESU VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	30
4.1 Zdroje získávání a výběru zaměstnanců	30
4.2 Metody výběru zaměstnanců	31
4.3 Adaptace na celní správě	34
4.4 Náklady vynaložené na výběr a adaptaci zaměstnanců	36
4.5 Dotazníkové šetření	36
4.5.1 Analýza sběru dat	37
4.5.2 Shrnutí dotazníkového průzkumu	48
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	50
5.1 Návrhy a doporučení týkající se výběrového řízení	50
5.2 Návrhy a doporučení týkající se procesu adaptace.....	51
6 ZÁVĚR.....	54
Seznam použité literatury.....	55
Seznam zkratk	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	

1 ÚVOD

Zvoleným tématem této bakalářské práce je výběr a adaptace zaměstnanců, a to hned z několika důvodů.

Dříve či později se z každého stane uchazeč o pracovní místo, tudíž zpracování tohoto vybraného tématu shledávám velice poučným a přínosným zároveň.

Základem dobře fungující organizace jsou kvalitní zaměstnanci, na jejichž správný výběr je v dnešní době kladena čím dál větší pozornost, a to z toho důvodu, že výběr nových zaměstnanců je značně nákladný a pro společnost je tedy lepší vybrat vhodného kandidáta hned na první pokus, než aby později zjistily, že jimi zvolený uchazeč nemá dostatečné kvality a musely by proces celého výběru zopakovat, což by logicky zvýšilo náklady. Správným výběrem kandidáta však celý proces nekončí, spíše začíná nová a neméně důležitá etapa, a tou je adaptace zaměstnance. Čím dříve se totiž povede organizaci začlenit ho do pracovního procesu, tím dříve může tzv. sklízet plody jeho práce.

Práce bude rozdělena na dvě hlavní části, a to na část teoretickou a praktickou. První, tedy teoretická část bude zaměřena na teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců. Tato část bude následně sloužit jako základ pro část další, a to část praktickou. Tato bude orientována na charakteristiku vybrané organizace a dále bude následovat analýza a zmapování procesu výběru a adaptace zaměstnanců v dané organizaci. Průzkum bude proveden metodou písemného dotazníku, který bude sloužit jako východisko pro sběr informací, díky kterým bude následně podrobně rozebrána daná situace a demonstrovány určité nápady, které by mohly vést ke zlepšení celkového procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Cílem bakalářské práce je analýza stávajícího systému výběru a adaptace zaměstnanců využívaného v konkrétní vybrané organizaci a to na Celním ředitelství v Ostravě a na základě zjištěných skutečností následně vytvořit návrhy a doporučení pro zlepšení daných procesů.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROCESU VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

2.1 Metodika bakalářské práce

Aby mohla být tato bakalářská práce zpracována, musí být nejdříve zvolen její námět. Po důkladné rozvaze volba padla na téma: výběr a adaptace zaměstnanců. Téma je zvoleno záměrně proto, že tímto procesem si v životě projde takřka každý a mnohdy i několikrát. V současné době je lidský potenciál jedním z nejdůležitějších článků společností, proto si dává každá organizace velmi záležet na tom, jaké zaměstnance vybere a jak rychle se budou schopni následně adaptovat, aby mohli podávat odpovídající výkon. Předmětem zájmu je také touha poznat jaký je rozdíl mezi rovinou teoretickou a praktickou.

Následně, po zvolení tématu této práce se bude nutno seznámit s osnovou bakalářských prací a doporučenou literaturou vhodnou pro čerpání informací o dané oblasti.

Po hrubém seznámení s problematikou a ujasnění si přibližné podoby výsledné práce bude moci dojít ke shánění organizace ochotné spolupracovat a poskytnout informace týkající se zadaného tématu potřebné k vypracování praktické části této práce. Touto společností se stane celní správa, konkrétně Celní ředitelství v Ostravě.

Dále bude následovat podrobné studium odborných knih, nejen doporučených, ale i mnoha dalších, psaných jak v českém jazyce, tak v jazyce anglickém. Seznam všech těchto knih bude uveden v seznamu literatury. V rámci sběru teoretických poznatků bude využito několika metod. Metoda srovnávání, pomocí které bude porovnáváno pojetí jednotlivých problémů různými autory a následně vytvářeno vlastní stanovisko k problematice. Analýza, která napomůže celou problematiku rozložit na několik částí. Tyto části budou následně hlouběji zkoumány a odhalovány její stěžejní prvky a vazby mezi nimi. V souvislosti s analýzou se využije metoda syntézy, která bude nápomocna k následnému spojení prvků rozložených analýzou v souvislý celek. Metoda abstrakce bude využita pro oddělení důležitých informací od těch nepodstatných. Díky dedukci bude možno z obecných tvrzení vytvořit méně obecné závěry.

V momentě, kdy bude zpracována teoretická část práce, začne proces tvorby části praktické. Prvním krokem bude charakterizování společnosti a to kompletně celní právy severní Moravy, kterou má pod záštitou právě Celní ředitelství v Ostravě, ve kterém bude tato práce zpracovávána. Jako zdroj informací budou využity jednak internetové stránky

společnosti, dále její interní materiály, rozhovory vedené s asistentkou ředitele úřadu a data poskytnuté členem personálního útvaru.

Dalším, velmi důležitým krokem, je hlubší analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti. Informace o tom, jak probíhá výběr a adaptace ve společnosti budou opět získávány na základě rozhovorů s asistentkou ředitele, členy personálního útvaru a dále potom z internetových stránek společnosti. Na základě hlubší analýzy dotazníkového šetření zaměřeného na zaměstnance společnosti a také díky informacím poskytnutými jednotlivými výše zmíněnými zaměstnanci bude možné celkovou situaci ve společnosti nejen zhodnotit, ale také vypracovat určité návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zefektivnění a zkvalitnění procesu výběru a adaptace v ní.

2.2 Výběr zaměstnanců

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci“ (Koubek, 2001, str. 156).

Aby organizace mohla vybírat nové zaměstnance, musí nejprve projít fází **definování požadavků**, kdy si specifikuje pracovní místo, jež chce zaplnit, a stanoví si, jaké požadavky bude mít na toto místo. Poté může již přejít k **přilákání uchazečů**, a to prvotním zaměřením se na vnitřní zdroje v podniku, a jestliže nevyhovují, pak následným zaměřením se mimo něj, na externí zdroje, přičemž metody **výběru uchazečů** se používají jak k získání pracovníků z vnějších zdrojů, tak také i ze zdrojů vnitřních.

Je nutné, aby při tomto procesu organizace velmi pečlivě zvážila, pomocí jaké metody bude posuzovat uchazeče a jeho schopnost dobře zvládat práci na obsazované pozici. Je nezbytné posoudit spolehlivost vybrané metody a také to, zda se určená metoda vůbec hodí k výběru uchazečů na danou pozici, jelikož různé metody výběru zaměstnanců se hodí k výběrům na různé pracovní pozice. Některé jsou vhodné pro pracovní místa, kde je potřebná

jen nízká kvalifikace (např. životopis + dotazník) a některé pro pracovní pozice vyžadující velmi vysoký stupeň kvalifikace (např. životopis + pohovor + reference).

Nakonec je třeba zdůraznit, že to není jen organizace, kdo si vybírá mezi uchazeči, výběr je dvoustranným procesem, ve kterém si také uchazeč vybírá nového zaměstnavatele.

2.2.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Nejčastější chybou, kterou organizace dělají při výběru zaměstnanců je to, že uchazeče vybírají jen podle toho, jak dobře plní nároky potřebné k vykonávání obsazovaného pracovního místa. Hodnocení podle tohoto jediného kritéria však nestačí. Kdyby organizace přijala pracovníka s výbornými odbornými znalostmi, experta ve svém oboru, ale tento člověk by nebyl schopen snést se s ostatními členy týmu, jeho produktivita by se zcela jistě snižovala. Je tedy třeba dbát na uchazečovy kvality nejen po stránce odborné, ale je nezbytně nutné zaměřit se i na stránku osobnostní. Koubek (2001) píše o třech kritériích správného výběru nových pracovníků.

1. **Celoorganizační kritéria**, jež se týkají především takových rysů, které jsou pro organizaci, co se týče jejich pracovníků hodnotné a významné. Pro tyto charakterové vlastnosti je typické, že jsou předpokladem pro to, aby byl zaměstnanec ve své práci úspěšný. Je účelné, aby organizace měla sepsána kritéria soudící vhodnost uchazeče a přihlížela k nim. Tato kritéria nejsou součástí nabídky zaměstnání a je především na pracovnících, kteří o přijetí uchazečů rozhodují, aby pomocí své vlastní intuice subjektivně rozhodli, zda je uchazeč vhodný pro výkon dané práce či ne.
2. **Útvarová kritéria** týkající se vlastností jedince pracujícího v konkrétním týmu. Cílem je to, aby daný jedinec zapadl do kolektivu dané útvarové jednotky, cítil se v ní dobře, nebylo mu tzv. „proti srsti“ přijmout hodnoty týmu a nestal se nežádoucím pro daný kolektiv.
3. **Tradiční kritéria** se považují za nejdůležitější, ale sama o sobě nejsou rozhodující. Jedná se o upřesnění požadavků konkrétního pracovního místa, kterými jsou například vlastnosti a schopnosti potřebné k vykonávání práce na konkrétní pracovní pozici. Díky tomu, že význam týmu a týmové spolupráce neustále roste, se v dnešní době začínají objevovat názory říkající, že je výhodnější vybírat nového pracovníka pro tým, ne pro pracovní místo.

2.2.2 Profil ideálního kandidáta

Určování ideálního profilu kandidáta není jednoduché. To, že se ideálním kandidátem stane zrovna jeden uchazeč a ne ten druhý, ovlivňuje řada více či méně důležitých faktorů.

Vajner (2007) píše o několika kritériích pro určení profilu ideálního kandidáta.

V první řadě se jakákoliv organizace většinou zaměřuje na celkovou odbornost, jaké uchazeč dosahuje (vzdělání, kurzy, atd.).

Co se týče osobnostních charakteristik, lze je rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou požadované fyzické předpoklady, jako např. požadavky na zrak, vzhled, výšku, sílu, výdrž nebo také image. Druhou skupinu tvoří osobnost uchazeče, tedy veškeré osobnostní dispozice k tomu, aby daná osoba vykonávala svou práci dobře. Zde lze zařadit schopnosti jako práce v týmu, schopnost získávání informací, komunikační dovednosti, vyrovnávání se pracovním náparem nebo schopnost propagace firmy.

Neméně důležitým kritériem ideálního kandidáta jsou bezesporu jeho pracovní zkušenosti. Ohled by měl být brán nejen na charakter předchozích zaměstnání, na velikost organizací, dobu, po jakou bylo zaměstnání vykonáváno, ale také na řídicí úroveň funkce či specifické znalosti a odbornost.

Jednotlivé kandidáty od sebe odlišují také jejich speciální schopnosti, mezi které řadíme jazykové schopnosti, vyjadřovací schopnosti, manuální zručnost, schopnost řešit problémy a tvořivost.

Organizace by se však měla zajímat i o další informace, jako např. o to, zda uchazeč bydlí poblíž oblasti, ve které by pracoval, případně, zda by byl ochoten se za práci přestěhovat či podstupovat služební cesty apod.

2.2.3 Zdroje získávání zaměstnanců

Na počátku výběrového řízení je důležité, aby se organizace rozhodla, z jakých zdrojů bude nového pracovníka vybírat. Může zvolit mezi dvěma variantami: interními nebo externími zdroji. Stýblo (2003) popisuje některé následující výhody a nevýhody plynoucí z výběru uvnitř nebo mimo organizaci.

Výhod **interního výběru** je celá řada. Bezpodmínečným kladem tohoto typu výběru je jeho nižší cena, co se týče jak procesu výběru, tak i adaptace na prostředí. Uchazeč zná organizaci, je motivován k lepšímu výkonu, jeho jistota zaměstnání je posilována. Organizace může jeho snahu náležitě ocenit, zná jeho přednosti i slabé stránky.

Interní výběr zaměstnanců má bohužel i řadu nevýhod. Může se stát, že ostatní zaměstnanci budou tomu vyvolenému závidět kariérní postup, nebudou ho respektovat a poslouchat a vše nakonec povede ke konfliktům na pracovišti. Je také možné, že zaměstnanec bude povýšen na místo, které bude nad jeho vlastní síly.

V případě, že se podnik rozhodne pro **externí výběr** kandidátů, má určitě větší možnost jejich výběru než při výběru ze zdrojů interních. Nový zaměstnanec může přinést nový pohled na práci, neotřelé nápady, dovednosti, připomínky a myšlenky.

Nevýhodami externího výběru zaměstnanců jsou např. časová a finanční nákladnost, délka zapracování a zorientování se v prostřední nebo riziko přijetí nevhodného kandidáta.

2.2.4 Fáze výběru zaměstnanců

Není jednoduché oddělit fáze výběru zaměstnanců od fází jejich získávání, jelikož se vzájemně prolínají a souvisejí spolu. V leckterých odborných knihách jsou tyto kroky spojovány dohromady v jeden souvislý proces nebo jsou dokonce vzájemně zaměňovány. Chceme-li se ovšem zabývat pouze výběrem zaměstnanců, lze jej podle Koubka (2001) rozdělit na následující dvě fáze.

Předběžná fáze

Tato počáteční fáze je charakteristická především tím, že se v dané organizaci uvolní, případně vytvoří nové pracovní místo, na které je potřeba najít nejvhodnějšího kandidáta. Pro tuto fázi jsou typické tři základní kroky, přičemž platí, že druhý krok navazuje na první, a třetí krok navazuje na ten druhý:

- Prvním krokem je jasné, co nejpresnější popsání příslušného pracovního místa, které hodláme obsadit, včetně popisu jeho pracovních podmínek.
- Dále je třeba definovat tzv. specifikaci pracovního místa. To znamená, že musíme provést analýzu toho, jaké celkové předpoklady (kvalifikaci, vlastnosti, znalosti a dovednosti) by měl potencionální zaměstnanec mít, aby dosahoval takového pracovního výkonu, jaký si organizace představuje.
- V třetím kroku konkrétně definujeme veškeré naše požadavky na délku praxe, kvalifikaci, vzdělání, specializaci a další znalosti a schopnosti potřebné k tomu, aby byl uchazeč vyhodnocen jako vhodný pro výkon specifikovaného pracovního místa. Stručný seznam těchto požadavků by poté měl být součástí nabídky pracovního místa, přičemž by mělo platit, že čím lépe konkrétní uchazeč splňuje tyto podmínky, tím je pro dané zaměstnání vhodnější a naopak.

Vyhodnocovací fáze

Vyhodnocovací fáze nastává s určitým časovým odstupem, po shromáždění všech vhodných uchazečů. Na rozdíl od předběžné fáze, kdy si organizace musí projít všemi kroky, u vyhodnocovací fáze tomu tak není. K výběru pracovníků může stačit jen jeden krok, ale to jen ve výjimečném případě, kdy pracovní místo není pro organizaci stěžejně důležité. Např. pro místo uklízečky by organizaci bohatě stačil životopis. Naproti tomu uchazeči, kteří jsou velmi důležití, musejí projít zpravidla dvěma i více kroky, např. obchodní zástupce projde minimálně výběrovým pohovorem a jistě u něj budou zkoumány i reference, případně může projít tzv. testem způsobilosti. Vyhodnocovací fáze poté může probíhat dvěma způsoby. Buďto necháme uchazeče projít všemi kroky zvolenými pro pracovní místo, budeme je tedy tzv. komplexně posuzovat nebo použijeme tzv. vyřazovací postup, kdy po každém kroku vyřadíme ty uchazeče, kteří nedopadli dobře.

Podle Koubka (2001) existují tyto následující kroky sloužící k výběru zaměstnanců:

- zkoumání dokumentů předložených uchazečem (dotazníku, životopisu apod.);
- předběžný pohovor, jehož účelem je doplnit některé chybějící skutečnosti;
- testování uchazečů pomocí tzv. assesment center (diagnostický program) nebo prostřednictvím tzv. testů způsobilosti;
- výběrový pohovor;
- v případě potřeby lékařské vyšetření;
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče;
- informování uchazečů o rozhodnutí.

Armstrong (2007) však popisuje ještě jednu fázi výběru pracovníků:

Závěrečná fáze

První krok této fáze se částečně ještě kryje s fází vyhodnocovací a je jím potvrzení nabídky zaměstnání uchazeči. Tím však proces výběru zaměstnanců nekončí. S novým zaměstnancem je následně sepsána pracovní smlouva, přičemž informace, které bude obsahovat, jsou závislé na charakteru pracovního místa, na jeho postavení v podniku a dalších faktorech. Posledním krokem je sledování nového pracovníka a jeho podpora. S pracovníkem nelze jen sepsat pracovní smlouvu a poslat ho pracovat. Především v prvních týdnech musí být nový pracovník neustále hlídán a v případě, že by měl nějaký problém, musí se ihned vyřešit. Tímto monitorováním nových zaměstnanců si lze velmi dobře ověřit, zda postup výběru proběhl správně a hodil se vzhledem k povaze pracovního místa. Jestliže nastane nějaký problém, díky tomuto sledování může být včas odhalen a odstraněn.

2.2.5 Metody výběru pracovníků

Životopis

Životopis patří mezi nejčastější metody výběru zaměstnanců, bývá však většinou využíván společně s metodou jinou. Zkoumání životopisu patří mezi univerzální metody procesu výběru zaměstnanců a to především proto, že díky jeho obsahu z něj lze vyčíst mnohé o osobnosti a informacích o praxi a vzdělání uchazeče.

Dotazník

Použití dotazníku patří mezi velmi oblíbené metody výběru a v dnešní době už jej mají za úkol vyplnit uchazeči o zaměstnání v takřka všech větších organizacích. Dotazník poté bývá přiložen k osobnímu spisu zaměstnance a slouží jako zdroj informací. Jedná se o písemné položení otázek, na které dotázaný odpovídá nebo vybírá z předem připravených odpovědí tu, se kterou nejvíce souhlasí.

Lékařské vyšetření

Metoda lékařského vyšetření je dle Koubka (2001) stále více považována za metodu diskriminační, jelikož se mnohým organizacím může přičít přijetí uchazeče se zdravotním handicapem na místo, kde by se jeho zdravotní stav mohl ještě více zhoršit. Mohlo by se tedy stát, že by si organizace musela znovu projít finančně nákladným procesem získání, výběru a adaptace nového zaměstnance. Tato metoda je však stále hojně využívána v případech, kdy by povaha práce mohla ohrozit a poškodit zdraví lidí.

Grafologie

Dle Armstronga (2010) grafologii můžeme formulovat jako metodu zkoumání osobnosti člověka pomocí jeho vlastního písma. Nejedná se však o příliš využívanou metodu, jelikož je snadno zpochybnitelná a nepřesná.

Reference

„Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo“ Armstrong (2010, str. 365). Jde o získání pracovních posudků od osob, které uchazeče znají a které s ním byly v předchozích pracovištích v kontaktu a jsou tedy schopné tento posudek objektivně zhodnotit a napsat. Reference bývají využívány v případě, kdy organizace najde více než jednoho vhodného uchazeče na obsazované pracovní místo a musí se mezi těmito kandidáty

rozhodnout. S referencemi by se však mělo zacházet velice opatrně, jelikož osoby poskytující informace o uchazeči nemusejí sdělit zaměstnavateli úplnou pravdu.

Přijetí na zkušební dobu

Výhodou této metody je její vysoká efektivita, protože jedinečnou prací může uchazeč dokázat, že na dané místo má určité kvality, že odvádí dobrou práci, sžil se s prostředím a kolektivem a celkově je pro organizaci přínosem. Tato metoda může být ještě více efektivní, může-li organizace přijmout více uchazečů, kteří úspěšně zvládli předcházející výběrová kola. Tito uchazeči musí být ovšem soustavně sledováni, aby bylo možné vybrat opravdu toho nejlepšího. Nevýhodou této metody je její vysoká nákladnost jak organizační, tak finanční.

Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti jsou testy nejrůznějšího zaměření a spolehlivosti používané jako doplňkový prvek při výběru nových zaměstnanců.

Testy inteligence slouží k posouzení celkových duševních schopností člověka a jeho logického uvažování, jako například paměti, numerického myšlení, prostorového vidění, verbálního myšlení nebo schopnosti úsudku.

Testy schopností pomáhají hodnotit a předvídat jak již existující schopnosti člověka, tak ty, které jsou zatím skryty. „Testy schopností měří charakteristiky související s prací, jako například numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání“ Armstrong (2010, str. 391).

Testy znalostí a dovedností mají za úkol zjistit, jaké celkové znalosti a dovednosti si uchazeč odnesl především ze školy či jiné přípravy na povolání.

Testy osobnosti lze označit také jako testy psychologické. Jejich úkolem je ukázat, jakou má uchazeč osobnost, povahu apod. Pomocí nejrůznějších otázek lze zkoumat sklon uchazečova zaměstnání, jelikož je dokázané, že osoby úspěšné v oboru mívají podobné rysy osobnosti, povahu a zájmy. Dle Koubka (2001) lze pomocí nich tedy zkoumat, zda se uchazeč pro danou práci hodí. Je však nutno říci, že u těchto testů je problémem jejich spolehlivost.

Skupinové metody výběru zaměstnanců jsou metody vhodné především pro výběr zaměstnanců do vysokých manažerských pozic. Mohou vypadat různě, většinou však jde o simulaci určitého problému, který spolu musí uchazeči vyřešit. Posuzování jsou potom podle jejich způsobu chování a prezentace jich samotných i jejich řešení.

Assessment centre

Assessment centre je moderní program skládající se z vybrané struktury metod, které jsou využívány při výběru zaměstnanců. Obsah tohoto diagnostického programu musí být sestaven tak, aby co nejlépe odpovídal pracovnímu místu v konkrétní organizaci, které je nutno obsadit. Pokud je assessment centre sestaven dobře a jeho hodnotitelé jsou dobře vyškoleni, jedná se o metodu vysoce účinnou, i když nákladnější.

Program je dle Koubka (2001) složen z řady nejrozličnějších skupinových a individuálních úkolů, které jeho účastníci musejí absolvovat. Jistou zajímavostí je, že úkoly, které účastníci musí zvládnout, náhodně generuje počítač. Účastníci potom absolvují různé těžké úkoly, to vše s účelem dosažení více či méně stresových situací. Při vykonávání těchto úkolů jsou účastníci posuzováni vedoucími zaměstnanci, případně také psychology. Kromě praktických úkolů procházejí uchazeči v rámci AC ještě pohovory i testy.

Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor se řadí v současné době mezi nejoblíbenější a nejpoužívanější metody výběru zaměstnanců. Je však velmi těžké jej uspořádat tak, aby byl kvalitní. Jeho vedení musí umět řídit nejen personalisté, ale i jednotliví vedoucí.

Základním cílem rozhovoru je posouzení způsobilosti určitého uchazeče vzhledem k obsazovanému místu. Podle Koubka (2001) však existují ještě další cíle, kterými jsou získání potřebných informací o uchazeči a poskytnutí informací o pracovním místu a o organizaci, posouzení osobnosti uchazeče a vytvoření kladných vztahů mezi organizací a uchazečem.

Rozhovor se dělí na dvě části. V první řadě by měl být náležitě připraven. Osoba, která rozhovor povede, si musí zajistit co nejvíce informací o jednotlivých uchazečích. Tyto data může získat například pomocí životopisu, dotazníku, různých testovacích metod či referencí. Osoba vedoucí výběrový rozhovor si musí dle zjištěných informací předem ujasnit, zda jsou jednotliví uchazeči vhodní pro postoupení do dalšího kola výběrového řízení. Dále si je třeba rozmyslet, jakým způsobem bude rozhovor veden, tedy jeho typ, přičemž je třeba zohlednit charakter obsazovaného pracovního místa.

Když je vše náležitě připraveno, může se přejít k druhé části, tedy k rozhovoru.

Samotný průběh rozhovoru by měl probíhat dle předem připraveného scénáře. *Zahřívací fáze* je účelně určena k uvolnění atmosféry a to z toho důvodu, že valná většina uchazečů je v prvních minutách velmi nervózní a v důsledku toho se jednotliví uchazeči neprojevují tak, jak je pro ně přirozené.

Ve hlavní fázi by měl uchazeč dostat možnost vyjádřit se a zeptat se na doplňující otázky, které jej zajímají. K tomuto účelu se nejlépe hodí polostandardizovaný rozhovor.

Na závěr je třeba provést *shrnutí a předběžný závěr*. Armstrong (2010) říká, že v závěrečné fázi rozhovoru by mělo být uchazeči umožněno ptát se na případné nejasnosti. Lze také navrhnout další termín rozhovoru, jeho pokračovací kolo. V případě, že je jasné, že uchazeč není vhodný pro obsazované pracovní místo, je třeba uvést důvod, proč tomu tak je.

Typy rozhovoru podle množství účastníků a jejich struktury

Rozhovor 1+1

Již z názvu tohoto typu rozhovoru je patrné, že se jedná o rozhovor mezi dvěma stranami, a to v zásadě mezi uchazečem a pracovníkem, který je obsazovanému pracovnímu místu nadřízen. Nevýhodou tohoto typu rozhovoru je jeho subjektivnost. Jako výhodu lze uvést možnost navození přátelské atmosféry. Není vhodný pro vysoce kvalifikovaná pracovní místa, dle Koubka (2001) se tedy používá spíše pro obsazování pracovních míst, v nichž je potřeba menší úroveň kvalifikace.

Rozhovor před komisí

Rozhovor před komisí je oproti rozhovoru 1+1 vhodný pro pracovní místa s požadavkem vyšší kvalifikace, je však také poměrně více stresující, ale objektivnější. Komise by měla být dle Koubka (2001) tvořena 3-4 členy, kteří si předem dohodnou své role v rámci pohovoru. Podmínkou členství v komisi je výborné seznámení s požadavky na obsazované pracovní místo. Vhodné je, aby mezi členy komise patřili: bezprostřední nadřízený obsazovaného pracovního místa, psycholog a personalista.

Postupný rozhovor

Tento rozhovor byl vytvořen s cílem odstranit nevýhody a zanechat výhody obou výše zmiňovaných druhů rozhovorů. Jedná se o několik rozhovorů typu 1+1 postupně mezi uchazečem a několika posuzovateli. Je však nákladnější jak časově, tak finančně, uchazeč si jednotlivé rozhovory postupně nacvičuje a tím rozhovor postupně ztrácí svou účinnost.

Skupinový rozhovor

Jedná se o rozhovor mezi skupinou uchazečů a jedním nebo více posuzovateli. Je vhodný spíše pro posouzení dílčích ukazatelů, jako je například způsob chování jednotlivých uchazečů ve skupině. Jeho výhodou je časová úspora a lepší posouzení osobností uchazečů. Je

však velice náročný pro posuzovatele, jak z hlediska náročnosti na přípravu, tak z hlediska jeho pozornosti a může se stát, že kvalitní uchazeč unikne pozornosti posuzovatele.

Typy rozhovoru dle obsahu a průběhu

Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný neboli standardizovaný rozhovor je považován za spolehlivou a efektivní metodu výběru zaměstnanců. Koubek (2001) říká, že tento typ pracovního rozhovoru je předem pečlivě připraven, proto má nejen jasné dané otázky, které musí být položeny všem uchazečům bez výjimky, čas, který je potřeba na jejich zodpovězení, ale také by měl mít připraveny odpovědi. Na rozdíl od rozhovoru nestrukturovaného tento typ pracovního rozhovoru eliminuje možnost subjektivního hodnocení tazatelem a napomáhá lepší srovnatelnosti uchazečů.

Nestrukturovaný rozhovor

Tato forma rozhovoru není vhodná ani spolehlivá zejména z toho důvodu, že nezaručuje přesné srovnání uchazečů, jelikož průběh a cíl rozhovoru není přesně stanoven.

Polostrukturovaný rozhovor

Cílem polostrukturovaného rozhovoru je snížit nevýhody a dát dohromady výhody dvou výše zmíněných typů rozhovoru. Jedná se o velice náročnou metodu posuzování uchazečů, která může být pojata dvěma různými způsoby. Buďto si tazatel nestanoví průběh, ale cíl pohovoru, nebo si rozhovor rozdělí na dvě na sebe navazující části, a to strukturovanou a nestrukturovanou.

2.2.6 Validita

Z výše popisovaných metod výběru pracovníků je jasné, že zaměstnavatelé mají na výběr z opravdu široké škály metod a mohou si je tedy přizpůsobit sami sobě na míru. V současné době je však velice diskutován problém validity, jinak řečeno vhodnosti a spolehlivosti jednotlivých metod, pomocí kterých si organizace vybírá dle jejich názoru nejvhodnějšího uchazeče na obsazované místo.

Tab. 2.1 uvádí míru úspěšnosti předpovědi dle jednotlivých typů hodnocení uchazečů. Z této tabulky jasně vyplývá, že ne všechny typy hodnocení uchazečů jsou vhodné a že žádný typ hodnocení nezaručuje stoprocentní úspěšnost výběru nejvhodnějšího kandidáta.

Tab. 2.1 Míra úspěšnosti předpovědi

1,0	Dokonalá předpověď predikce
0,9	
0,8	
0,7	
0,6	Assessment centre (pro povyšování)
0,5	Ukázka práce
0,4	Assessment centre (pro výběr)
0,3	Strukturovaný přijímací a výběrový pohovor
0,2	Nestrukturovaný přijímací a výběrový pohovor Reference
0,1	Grafologie Astrologie

Zdroj: Bláha, Mateicicuc, Kaňáková (2005, str. 126)

2.2.7 Zásady výběru pracovníků

Asi nejdůležitější zásadou výběru nových pracovníků by mělo být jak pro personalisty, tak pro ostatní osoby, které se na celém procesu hledání vhodných kandidátů podílejí, vybírat uchazeče pouze na základě jejich schopností, dovedností, praxe a ostatních faktorů podílejících se na úspěšném vykonávání jejich práce. Je třeba poznamenat, že základem výběru pracovníků musí být dodržování platných zákonů.

Jak je již popisováno výše, při výběru zaměstnanců, zejména jedná-li se o kvalifikovaná místa, nelze použít jen jednu metodu výběru zaměstnanců, ale nejlépe kombinaci několika metod. Nesmí se také zapomínat na to, že veškeré informace, které uchazeč organizaci poskytl, musejí zůstat důvěrné a bez jeho souhlasu by neměly být poskytnuty třetí straně. Při kontaktu s uchazečem je třeba mít na paměti, že uchazeč je rovnocenným partnerem, organizace ho tedy nemůže klamat a musí se k němu chovat uctivě, jelikož to není jen ona, kdo si vybírá nového zaměstnance, uchazeč si organizaci vybírá také.

Volba metod výběru zaměstnanců a požadovaná kritéria na dané pracovní místo musí být přiměřené k pozici, kterou organizace potřebuje obsadit. Osoby, které jsou zodpovědné za výběr uchazečů, musí být dostatečně kvalifikované, měly by mít přehled o celé organizaci, aby byly schopny vybrat nejvhodnějšího kandidáta a měly by být seznámeny s kompletními materiály poskytnutými uchazeči. Nakonec je nutno dodat, že celý proces výběru nového zaměstnance by měl být dobře připravený a organizovaný.

2.2.8 Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru

Vedoucí pracovníci jsou velmi významným článkem v celém procesu výběru nových zaměstnanců. Nejvýznamnější roli mají bezprostřední vedoucí pracovního místa, jejichž úkolem je definovat požadavky na obsazované pracovní místo, společně s personalisty se podílet na výběru metod, za pomoci kterých budou uchazeči vybíráni, mají důležité slovo při posuzování uchazečů, mohou také vést nebo být účastni výběrových rozhovorů a nakonec rozhodují o tom, zda uchazeče přijat či nepřijat. To, že vedoucí pracovníci mají tak důležitou úlohu v tomto procesu je dáno tím, že sami nejlépe vědí, který uchazeč se na obsazované místo bude hodit nejlépe.

Personalisté se musejí postarat o to, aby byly řádně dodržovány všechny zákony a pravidla z nich vyplývající. Společně s vedoucími pracovníky rozhodují o metodách, které využijí při výběru, celý tento proces řádně organizují, archivují potřebné dokumenty apod.

2.3 *Adaptace*

Proces adaptace zaměstnanců chápeme jako jejich schopnost, se kterou se dovedou přizpůsobit novému prostředí. Jakým způsobem, jak dobře a jak rychle zvládne nový zaměstnanec celkový proces, závisí na osobnostních předpokladech každého jedince a na podmínkách, ve kterých tento proces probíhá. Úkolem nového zaměstnance je tedy adaptovat se na činnosti, které bude v rámci daného pracovního místa provádět, na sociální prostředí, které v zaměstnání panuje a také na celkovou kulturu organizace.

Stýblo (2003, str. 70) říká, že „adaptační proces navazuje na předchozí výběrový proces a vyústí v osobní rozvoj zaměstnanců. Proces adaptace (pracovní a sociální) nemůže být řízen univerzálně – podle „jednoho metru“. Organizace tedy musí být schopna rozlišit to, jakým způsobem bude adaptace probíhat podle různých kritérií jako například podle pracovních zkušeností nového pracovníka, charakteru jeho nové práce nebo toho, jaké výhledy do budoucna podnik pro pracovníka bude mít.

Kociánová (2010, str. 132) píše o několika fázích adaptačního procesu:

1. fáze: anticipační socializace a rozhodnutí pro místo;
2. fáze: nástup do organizace: konfrontace – střetávají se očekávání s realitou;
3. fáze: odborná a sociální integrace – zapracování a začlenění;

4. fáze: plné členství v organizaci – nováček se stane plnohodnotným členem organizace.”

2.3.1 Cíle a funkce a adaptačního procesu

Pro vlastní dobro organizace je důležité zabezpečit, aby byla poskytnuta patřičná pozornost uvádění nových zaměstnanců do organizace. Tento proces začíná dnem nástupu do práce a pokračuje v krocích, které by měly udělit novému pracovníkovi všechny potřebné informace nutné k co nejrychlejší a nej kvalitnější adaptaci na nové prostředí. Dle Armstronga (2007) má uvádění nových zaměstnanců do organizace čtyři následující základní cíle:

- pomoci novému pracovníkovi zdolat první dny v práci, kdy je pro něj vše nové a cizí;
- pokusit se vytvořit v mysli pracovníka kladný vztah k podniku tak, aby se co nejvíce zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace v něm;
- docílit toho, aby nový pracovník v co nejkratším čase po nástupu podával pracovní výkon, který je požadován;
- eliminovat pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

V případě, že je proces orientace pracovníka dobře realizován, plní podle Vajnera (2007) některé následující funkce.

Co se týče organizace, je pro ni přínosem především rychlé zapracování a poskytování zpětné vazby důležité pro ověření správnosti výběru pracovníka. Pokud celý proces adaptace proběhne správně, rozvíjí se výkon zaměstnance a tím přínos pro podnik. V průběhu procesu adaptace organizace zjišťuje, zda byl vybrán vhodný kandidát, a v případě, že nebyl, má vhodné argumenty, proč tomu tak není a ušetří náklady na propuštění.

Mezi funkce správně realizované adaptace pro zaměstnance patří funkce motivační, informační, sociální, kontrolní, rozvojová a rekapitulační.

2.3.2 Důležitost péče věnované uvádění pracovníka do organizace

Uvádění pracovníků do podniku je velmi důležité. Uvedme si jako příklad některé následující důvody.

Prvním z důvodů je snižování nákladů vzniklých díky odchodu nových pracovníků. Nikdy není jisté, zda se noví pracovníci budou v zaměstnání cítit dobře, zapadnou-li do kolektivu nebo sžijí-li se s podnikovou kulturou. Není tudíž nikde zaručeno, že přijatí zaměstnanci v podniku opravdu zůstanou. Náklady spojené s odchodem pracovníků jsou velmi vysoké. Týkají se především nákladů potřebných k získání nových zaměstnanců

a jejich následné adaptace a průběžné kontroly a také nákladů vynaložených na záskok dočasně neobsazeného pracovníků místa. Je tedy velmi důležité, aby organizace na nového pracovníka dobře zapůsobila, během prvních týdnů v zaměstnání mu věnovala náležitou péči a pomáhala mu vyřešit případné problémy a snažila se o eliminaci nákladů, které by vznikly v případě, že by nový zaměstnanec odešel.

Dalším důležitým bodem je objasnění psychologické smlouvy. Tato smlouva je vytvářena mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a popisuje to, co jeden od druhého očekává.

Péče věnovaná novému zaměstnanci je důležitá i pro zrychlování procesu učení. Každá organizace funguje jinak, jiným způsobem. Tedy, i kdyby podnik přijal pracovníka plně se hodícího na obsazované místo, s dlouholetou praxí a zkušenostmi, stejně mu musí věnovat náležitou péči a zaučit ho. Čím větší pozornost je jim v počátcích věnována, tím rychleji se jim zvyšuje výkon až na žádanou úroveň.

Posledním bodem je adaptace na sociální prostředí. Novým pracovníkům je třeba věnovat náležitou péči, pomoci mu se zařazením do nového prostředí tak, aby se v něm cítil dobře.

2.3.3 Adaptační program

Adaptační program nebo též adaptační plán chápeme jako soubor postupů, jejichž cílem je pomoc při adaptaci nového zaměstnance v organizaci. Kociánová (2010) píše o následujících prvcích adaptačního programu:

- adaptační akce z hlediska širší sféry (seznámení s novými pracovníky);
- informační tiskopisy (informační balíček);
- materiály obsahující instrukce potřebné k adaptaci nových zaměstnanců pro mentory či bezprostřední nadřízené;
- seznamovací kolečko nových zaměstnanců přes organizační složky podniku;
- zapojení pracovníků do různých programů, ve kterých se seznámí s novými úkoly.

„Při nástupu do nového zaměstnání by pracovník měl získat svůj písemný individuální plán, jehož konkrétní podoba – obsah i délka – závisí na pozici, na kterou nastupuje.“ (Stýblo, 2007, str. 142)

Adaptační plán tedy obecně stanovuje, co by se mělo dít dále. Co se týče adaptace celopodnikové, udává, s jakými informacemi by měl být nový zaměstnanec seznámen, jaké

dokumenty by si měl přečíst, jakými školeními by měl projít, s fungováním jakých útvarů by se měl seznámit a kdy budou probíhat kontrolní hodnotící rozhovory s nadřízenými.

Celý tento proces by měl být řízen především bezprostředním nadřízeným nového pracovníka, jehož úkolem je vést s novým pracovníkem pravidelné rozhovory, pomáhat řešit problémy, hodnotit průběh adaptace, a pokud je to nutné, upravit její proces tak, aby byla vyhovující. Nesmí se však zapomínat také na spolupráci se členem personálního útvaru a jinými vedoucími pracovníky.

Schéma a nástroje adaptačního programu jsou uvedeny v příloze č. 1 a 2.

2.3.4 Individuální plány adaptace zaměstnanců

Průběh adaptace je třeba každému pracovníkovi tzv. ušít na míru. A to jednak z toho důvodu, že každá pracovní pozice si vyžaduje jinak dlouhou dobu orientace pracovníka a jednak také proto, že proces adaptace trvá každému jedinci jinak dlouho dle jeho osobnostních, schopnostních a dovednostních dispozic. Na takových pracovních pozicích, kde není nutná odborná kvalifikace, adaptace probíhá krátkou dobu. V případě, že se jedná o pozice, na jejichž kvalifikaci je kladen velký důraz, může proces adaptace trvat i několik měsíců. Jako příklad lze uvést různé manažerské pozice.

„Efektivní nástrojem řízení adaptace pracovníků je individuální plán pro adaptační období, který by měl zahrnovat všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo v časovém harmonogramu“ Kociánová (2010, str. 134). Tento plán by měl být pro nadřízeného pracovníka jakousi směrnicí pro to, jak postupovat vůči zaměstnanci, který se adaptuje. Nový pracovník by měl být pravidelně informován o tom, jak celý proces zvládá. Je žádoucí, aby plán adaptace pro jednotlivé pracovníky obsahoval jak základní adaptační průběh, který se bude týkat celkově organizace, tak i konkrétní aktivity, týkající se práce na pracovní pozici nového zaměstnance.

Obsah adaptace by měl být vždy vytvářen tak, aby zohledňoval skutečné potřeby a to nejen ze strany organizace, ale také z pohledu nového zaměstnance. Kociánová (2010) píše, že adaptační plán by měl vycházet z požadavků na adaptaci na úrovni organizace, dále z pracovního místa a také z nároků na pracovníka na tomto konkrétním místě a ze zhodnocení současných předpokladů pracovníka k výkonu určené práce, to znamená jeho kvalifikace, znalostí, dovedností a zkušeností.

Nároky na práci a předpoklady pracovníka se srovnají a z tohoto porovnání následně vyplývá, do jaké míry se tyto požadavky a předpoklady kryjí. Odhalený rozdíl následně slouží jako základna pro vypracování individuálního plánu zaměstnancovy adaptace.

2.3.5 Metody adaptace

V průběhu adaptace je možno využít hned několika metod a to buď samostatně jen jednu, nebo jejich kombinaci, která přináší lepší účinek.

Rotace práce

Rotace práce z anglického slova cross training je metoda zaškolování nového pracovníka formou poznávání problematiky práce na různých pracovištích organizace. Velkou výhodou této metody je seznámení pracovníka s kompletním chodem podniku, pracovník se stává flexibilnějším, může navázat řadu kontaktů a získává schopnost obecnějšího pohledu na chod podniku.

Mentoring

Mentoring se zpravidla uplatňuje při procesu řízení kariéry, kdy je potřeba vedení zaměstnance v dlouhodobém časovém měřítku. Mentoring probíhá tak, že nově přichozímu zaměstnanci je po jeho souhlasu přidělen tzv. mentor. Tato osoba by měla být ve své oblasti zkušená a znalá, aby mohla zaměstnanci předávat cenné rady a připomínky. Hlavní úlohou zvoleného mentora je snaha o urychlení orientace pracovníka v podniku. Mentor dále objasňuje zaměstnanci pravidla a zvyklosti organizace, řeší s ním problémy a tak se vlastně stará se o jeho kariéru. Nutno zdůraznit, že proces mentoringu netrvá jen několik týdnů nebo měsíců, zpravidla se jedná i o několik let. Mentor nejčastěji aplikuje vůči svému zaměstnanci metodu coachingu, kdy mentor vzdělanou osobu systematicky vede k požadovanému výkonu. Robinson (2006) říká, že koučování se stává stále populárnějším a rozšířenějším nástrojem, který je využíván ke zlepšování individuálního výkonu a zvýšení produktivity.

Management trainees

Management trainees je speciální podobou procesu orientace nových pracovníků. Aplikuje se zejména u těch zaměstnanců, u kterých se předpokládá kariérní růst a postup na místa vedoucích pracovníků. Jak vysvětluje Stýblo (2007, str. 146) „osoby zařazené do tohoto programu manažerského vzdělávání (u kterých většinou není přesně stanoveno, jakým směrem se jejich další kariérový rozvoj v podniku bude ubírat) zpravidla absolvují několikaměsíční odborný program, spojující výuku s jejich pracovní rotací v rámci organizace.”

Zpětnovazební rozhovory

V průběhu procesu adaptace nového zaměstnance by měly pravidelně probíhat rozhovory mezi ním a nadřízenou osobou, případně personalistou. Tyto zpětnovazební rozhovory by se měly týkat nejen toho, jak nový zaměstnanec zvládá proces spojený s nástupem do zaměstnání a jak mu pomoci, ale měly by se také zaměřit na vyjasnění nedorozumění a zodpovězení nejasností. Zmíněné rozhovory slouží personálnímu útvaru ke zhodnocení toho, jak byl daný proces adaptace zaměstnance úspěšný.

2.3.6 Orientace nových pracovníků

Nově příchozímu zaměstnanci je třeba poskytnout důležité informace týkající se příslušného pracovního místa. Celkové množství a charakter těchto informací, které jsou pracovníkovi předány, přímo úměrně závisí na typu práce, která mu bude přidělena. Tato orientace nově příchozích pracovníků probíhá ve dvou liniích.

První z nich je formální, čili **oficiální linie** orientace pracovníka. Tímto způsobem máme na mysli proces, který je předem přesně a do detailu naplánován. Nejčastěji bývá obstaráván v první řadě personálním útvarem a dále nejbližším přímým nadřízeným.

Mnohdy je druhá, **neformální linie**, považována za mnohem důležitější. Na rozdíl od oficiální linie probíhá spontánně a je zajišťována pomocí kolegů. Je tudíž velmi důležitá pro přijetí pracovníka do pracovní skupiny.

Lze říci, že základním účelem orientace je, aby se nově příchozí pracovník v co nejkratším čase a pod co nejmenším tlakem začlenil do kolektivu v organizaci, zvykl si na to, jak to v práci funguje, naučil se novým vědomostem a dovednostem a ztotožnil se se záměry organizace. Předání nezbytných informací týkajících se organizace tedy velmi výrazně napomáhá ke snížení doby potřebné k adaptaci pracovníka. Čas, po který je pracovník pro organizaci neplnohodnotným z hlediska jeho dosahovaného výkonu se tedy zkracuje.

Je vhodné, aby nový pracovník obdržel písemnou příručku, tzv. **informační balíček**. Armstrong (2010) mluví o následujících bodech, které by tato brožurka měla obsahovat: charakteristika podniku (historie, organizace, vedení), pracovní podmínky (pracovní doba, dovolená), systém odměňování, nemoc a pracovní neschopnost pravidla v podniku, disciplinární postupy a postupy při stížnostech, možnosti vzdělávání a postupy při povyšování, ochrana zdraví a bezpečnost práce; sociální program a péče o pracovníky, pravidla pro komunikaci a dále cestové a diety.

Výhodou tohoto způsobu předávání části informací je zejména to, že ušetří pracovní čas, jelikož si pracovník tento dokument zpravidla pročítá doma, dále tento způsob předchází situaci, kdy by pracovník některé informace vůbec nedostal, jelikož by mu je jednoduše někdo zapomněl sdělit. Značnou výhodou pro pracovníka je také možnost se k tomuto zdroji informací v případě nejasností kdykoliv vrátit.

Orientace se z velké části používá pro nově příchozí pracovníky, existuje však možnost použít ji i při změně pracovního místa stávajícího pracovníka při přechodu v rámci organizace na odlišnou pracovní funkci. V tomto případě ale bude informační balíček daleko méně obsáhlý.

2.3.7 Oblasti adaptace a jejich obsah

Dle Koubka (2001) existují tři oblasti orientace nových pracovníků.

První oblastí orientace nových pracovníků je **orientace celopodniková**, jinak řečeno celoorganizační. Tuto práci mají ve většině případů na starost proškolení pracovníci personálního útvaru a jejich úkolem je poskytnout novému pracovníkovi obecné informace, které jsou společné bez ohledu na obsah práce pro všechny pracovníky organizace.

Po dokončení předání počátečních informací může přijít na řadu fáze druhá, a to **útvarová orientace**. Tato oblast orientace nového pracovníka se již týká konkrétní pracovní skupiny, do níž náleží příslušné pracovní místo, do kterého bude nový pracovník obsazen. Jejím cílem je poskytnout informace, které jsou specifické pro konkrétní organizační jednotku. Co se týče obsahu těchto informací, bývají jednotné pro všechna pracovní místa dané organizační jednotky.

Třetí fází je **orientace na konkrétní pracovní místo** vyznačující se její obsahovou odlišností dle obsahu a charakteru práce typických pro konkrétní pracovní místo.

2.3.8 Časový plán adaptace

Vstřebání všech poskytnutých informací si vyžaduje čas. Novému pracovníkovi nelze říci všechno během jediného dne, právě naopak. Co se týče ústních informací, měly by být pracovníkovi předávány postupně, dle určené priority. Informace ústní by měly být účelně zharmonizovány s informacemi písemnými. Proces adaptace může trvat jen několik dní, ale také několik týdnů či dokonce měsíců. To vše v závislosti na struktuře pracovního místa. Časový plán procesu orientace může být podle Koubka (2001) sestaven následovně.

1. Některé písemné dokumenty lze předat ihned po přijetí pracovníka, tedy ještě před sepsáním pracovní smlouvy.

2. V momentě, kdy je sepsána pracovní smlouva nový pracovník obdrží některé další, jak ústní, tak i písemné informace od personalisty a od budoucího nadřízeného.
3. Během období po podepsání pracovní smlouvy a před nástupem do zaměstnání je bezprostřednímu nadřízenému doporučováno, aby byl s novým pracovníkem ve styku, případně mu vypomohl s řešením problémů souvisejících s nástupem do podniku a zodpovídal mu případné dotazy.
4. Den nástupu do zaměstnání je zasvěcen intenzivní ústní orientaci, kdy je pracovník proveden po celé organizaci a seznámen se svými novými kolegy.
5. V průběhu prvního týdne se pracovník začleňuje do kolektivu, spolupracuje s nadřízeným a spolupracovníky, a učí se, kdy a na koho se obracet ve spojení se svou prací.
6. Během druhého týdne začíná být schopen vykonávat běžné úkoly související s jeho pracovním místem. Je kontaktován personálním útvarem a se svým nadřízeným řeší případné nejasnosti.
7. Třetí a čtvrtý týden je možno projít školeními, které se můžou týkat například zaměstnaneckých výhod apod. Stále platí pravidelnost setkávání alespoň jednou týdně s nadřízeným a členem personálního útvaru.
8. Další asi čtyři měsíce pracovník řeší postupně všechny úkoly spojené s jeho pracovním postavením. Asi co čtrnáct dní by mělo dojít k formálnímu setkání s bezprostředním nadřízeným, na kterém by měla být hodnocena adaptace a případně vyřešeny vzniklé problémy. Je možno projít doplňkovými školeními.
9. Po půl roce končí proces orientace, je hodnocen pracovníkův výkon a jeho začlenění do organizace, začínají být projednávány plány jeho dalšího rozvoje.

2.3.9 Úkoly personálního útvaru a vedoucích pracovníků

Úlohou personálního útvaru je zpracovat celkový koncept adaptace, což znamená vypracování časového plánu adaptace a jejího obsahu. Koncepce orientace musí být zpracována zvlášť pro dílčí skupiny pracovních míst. Personální útvar se podílí na adaptaci nového pracovníka spíše v prvotních fázích orientace, především těch celoorganizačních, tento proces diriguje správným směrem a v těchto souvislostech vyškoluje i všechny vedoucí pracovníky.

Nejdůležitější podíl, co se týče praktické části adaptace nových zaměstnanců, je v rukou jejich přímých nadřízených. Úkolem přímého nadřízeného je vést a monitorovat a obohacovat obsah útvarové orientace. A následně tento proces řádně zhodnotit a pomoci

vyřešit případné potíže. Dalšími, velice důležitými osobami v procesu orientace nových pracovníků jsou jejich spolupracovníci, kteří mohou být značně nápomocní.

V průběhu procesu orientace a v jeho následném vyhodnocování je důležitá vysoká úroveň kooperace personálního útvaru a bezprostředně nadřízených pracovníků.

2.3.10 Vyhodnocení adaptačního procesu

Celý průběh adaptačního procesu je třeba na konci tohoto období zhodnotit. K tomu, aby byl adaptační proces zvládnut správně, je třeba držet se několika zásad. Při zahájení adaptace je třeba vytýčit adaptační plán. Adaptace nového pracovníka musí být průběžně kontrolována. Samotný proces musí být veden žádoucím směrem v případě, nedaří-li se původní plán splnit. Na konci adaptačního procesu musí být sjednána oficiální schůzka vedoucího pracovníka s novým zaměstnancem, na které musejí obě strany dohromady posoudit tento proces a domluvit se na dalších krocích následujícího rozvoje zaměstnance.

2.4 Sociologický průzkum

Sociologický průzkum bude proveden dotazníkovým šetřením. Dotazníkem rozumíme určitý metodologický postup získávání údajů o dané problematice.

Princip tkví v tom, že tazatel předloží písemný soubor otázek tázanému, neboli respondentovi, případně volí ústní formu dotazování, a ten na ně odpovídá, přičemž volí tu odpověď, se kterou nejvíce souhlasí. Tato práce obsahuje metodu písemného dotazování, proto na ni bude zaměřena tato teoretická část.

Dotazník má řadu výhod, mezi něž v první řadě patří možnost získání informací od velkého počtu dotázaných, kteří si sami volí, kdy a jakým tempem dotazník vyplní a nejsou ovlivňováni tazatelem. Bezesporu další výhodou je to, že dotazník je plně anonymní, respondenti se tak nemusí bát vyjádřit svůj názor a být upřímní.

Na druhou stranu lze najít samozřejmě také řadu nevýhod, mezi něž patří nízká návratnost nebo výběr tzv. nejmenšího zla, kdy respondent nesouhlasí ani s jednou předloženou odpovědí a vybírá tak nejvíce vhodnou alternativu. Další nevýhodou je to, že tazatel nemůže respondentovi v případě nepochopení otázky podat žádné vysvětlení.

Celkový výsledek dotazníkového šetření velmi závisí na tom, jak jsou dané otázky formulovány a konstruovány. V žádném případě tedy nesmí být zanedbána jazyková stránka věci, kdy autor musí dotazník přizpůsobit respondentům především co se jejich vzdělání a věku týče. Dotazník by neměl obsahovat takové výrazy, kterým by dotazovaní s velkou pravděpodobností nerozuměli, jednotlivé položky dotazníku nesmějí být dvojsmyslné,

sugestivní, příliš intimní či ironické. Aby se tedy předešlo případným nejasnostem či špatně položeným otázkám, je důležité, aby byl proveden tzv. předvýzkum, který má za úkol prověřit, zda jsou jednotlivé otázky srozumitelné, správně položené a dávají-li vůbec smysl.

Základní dělení otázek nabízených v dotazníku je na otázky uzavřené, otevřené a polootevřené.

Pro uzavřené otázky je charakteristický výčet nabízených odpovědí, ze kterých si respondent vybírá podle předložených instrukcí jednu či více variant se kterými souhlasí. Jednoznačnou výhodou těchto typů otázek je jejich jednoduchá zpracovatelnost. Na druhé straně nevýhodou je možnost, že respondent svůj názor ve škále odpovědí nenalezne, náhodně vybere jinou alternativu a dotazník se tím stává méně hodnotným.

Otevřené otázky na rozdíl od otázek uzavřených nenabízejí škálu odpovědí a respondentovi je tedy nabídnuta úplná svoboda vyjádření jeho názoru, což sice může vést k hlubšímu poznání dané problematiky, praxe však ukazuje, že takovéto typy otázek jsou nejen velmi těžko zpracovatelné a statisticky zhodnotitelné, ale respondenti na ně také velmi neradi odpovídají, jelikož musejí něco sami vymyslet a řádně zformulovat do věty, což může být v některých okamžicích a při některých typech otázek značně obtížné.

Otázky polootevřené představují kombinaci obou výše zmíněných typů otázek. Tedy nejenže nabízejí respondentovi možné odpovědi, ale také je mu umožněno doplnit vlastní názor, variantu, či zdůvodnit to, proč si tu či onu variantu vybral.

Nedílnou součástí dotazníku jsou také otázky identifikační sloužící k analýze získaných odpovědí. Týkají se především pohlaví, věku, vzdělání, profese apod.

V rámci dotazníkového šetření v této práci byly využity dva typy otázek a to otázky uzavřené a otázky polootevřené.

3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

3.1 Celní správa a její úkoly

Dvěma hlavními úkoly, jimiž se zabývá nejen česká celní správa, ale i celní správy jiných států, jsou:

- ochrana domácího trhu a jeho regulace prováděná formou výběru cla;
- kontrola toho, aby zboží, které je do našeho státu dováženo, jakýmkoliv způsobem nemohlo ohrozit životy či zdraví lidí, zvířat a rostlin.

Celní správa prošla v posledních několika letech výraznou modernizací, a to především v oblasti celního řízení a dále v oblasti technického vybavení, konkrétně celního informačního systému. Hlavními důvody těchto výrazných změn byly: vývoj ekonomické situace v ČR, přípravy na členství v EU a dále vstup České republiky do EU. Díky těmto okolnostem bylo nutno co nejvíce usnadnit mezinárodní obchod. Vzhledem ke vstupu do EU došlo ke zrušení některých úkolů celní správy, např. ke zrušení celních kontrol na hranicích našeho státu a na druhou stranu, vznikly nové úkoly, např. co se týče statistik obchodu uvnitř unie nebo oblasti společné zemědělské politiky.

V následujícím textu jsou popsány další oblasti, jimiž se celní správa zabývá.

Celní řízení

V 90. letech došlo k zavedení a zdokonalování celního informačního systému. Po vstupu do EU přestala postupy celních orgánů upravovat národní legislativa, tato oblast přešla pod správu legislativy EU. Trend zjednodušování a elektronizace celního řízení tím však neskončil. Celní správa České republiky se musela připojit k dalšímu procesu modernizace celního řízení vycházejícího především z vytvoření celního kodexu EU a programu e-Customs, což je jednotné počítačové zpracování celních režimů v rámci unie. Celní správa úspěšně zvládá mnoho systémů, jako např. systém kontroly dovozu a vývozu nebo automatizovaný vývozní a dovozní systém, jejichž cílem je zjednodušení celního řízení ve všech členských státech EU v rámci bezpečnostních opatření a společného boje proti terorismu.

Boj proti porušování celních předpisů

Jednou z nejdůležitějších činností Celní správy ČR je oblast týkající se pátrání a odhalování případů porušení celních a daňových předpisů ve vztahu k dovozu, vývozu či tranzitu zboží. K tomuto porušování dochází zejména u textilního zboží, zemědělských a potravinářských výrobků, elektroniky a zboží se spotřební daní. Činnost pátracích orgánů je zaměřena proti pachatelům těchto trestných činů a organizovanému zločinu. Důležitou aktivitou je také boj proti drogám.

Mobilní skupiny

Skupiny mobilního dohledu jsou operativním článkem výkonu kontrolních činností, jejichž úkolem je v terénu provádět kontroly zboží podléhající celnímu dohledu, kontroly dálničních kupónů, plnění podmínek pro přepravu nebezpečných nákladů či měření a vážení jízdních souprav. Tato kontrolní činnost je prováděna po celém území ČR a to v rámci silniční, železniční, letecké a vodní dopravy.

Ochrana společnosti a životního prostředí

Základní úkol celní správy v oblasti ochrany společnosti v poslední době nabývá na významu, především co se týče kontroly pohybu zbraní, vojenského materiálu, nebezpečných biologických látek atd. Ochrana se však netýká jen zdraví a bezpečnosti občanů, důležitým úkolem celní správy je také ochrana duševního vlastnictví prováděná společně se zaměstnanci České obchodní inspekce. V tomto směru je zabavováno obrovské množství padělků v roční výši větší než miliarda korun. V souvislosti s kontrolou zboží je dalším úkolem společnosti kontrola výrobků jako např. hraček či léčiv a v souvislosti s nimi kontrola jejich znaků, které by mohly ohrozit zdraví spotřebitele. Dále je orgány celní správy kontrolováno, zda je zboží opatřeno označeními v souladu s právními předpisy. Společnosti dále náleží povinnosti spojené s ochranou národního kulturního dědictví. Významným odvětvím je dohled celní správy na ochranu druhů volně žijících živočichů a planě rostoucích rostlin. Neméně důležitá je i kontrolní role celníků látek poškozujících ovzduší a ozónovou vrstvu Země.

Informatika a technika

Významným odvětvím, jež celní správě napomáhá splnit úkoly je informatika. Po vstupu České republiky do EU bylo nutné zajistit především vybavení skupin mobilního dohledu a to např. mobilními váhami ke kontrolám nápravových tlaků a hmotností nákladních vozidel či pomůckami pro kontrolu záznamů z tachometrů. Celní správa také disponuje

mnoha druhy služebních vozidel či mobilními rentgeny využívanými k odhalování utajovaných obsahů zásilek.

Celně technické laboratoře

Celně technické laboratoře mají důležité postavení v organizační struktuře celní správy. Jednotlivé laboratoře se nacházejí v Plzni, Brně, Ústí nad Labem, Hradci Králové, Olomouci, Ostravě a Českých Budějovicích. Oblastní laboratoře dovedou analyzovat až 80 % všech vzorků, další rozborů se pak provádějí v Celně technické laboratoři v Praze. Hlavním orgánem tohoto laboratorního systému je oddělení Řízení celně technických laboratoří, jež spadá pod Generální ředitelství cel.

Mezinárodní vztahy

Celní správa České republiky patří k dlouholetým členům Světové celní organizace, což významně přispívá k jednodušší komunikaci s ostatními celními správami po celém světě, nejužší spolupráce však probíhá mezi celními správami Evropské unie, které společně zajišťují dohled nad celním územím Společenství na základě společné celní legislativy.

3.2 Informace o společnosti

Generální ředitelství cel se nachází v Praze. Do oblasti působnosti Celního ředitelství v Ostravě, jež je předmětem zájmu této bakalářské práce, patří severní Morava. Tomuto ředitelství jsou tedy podřízeny celní úřady (CÚ) ve městech: Ostrava, Frýdek-Místek, Karviná, Krnov, Mošnov a Opava.

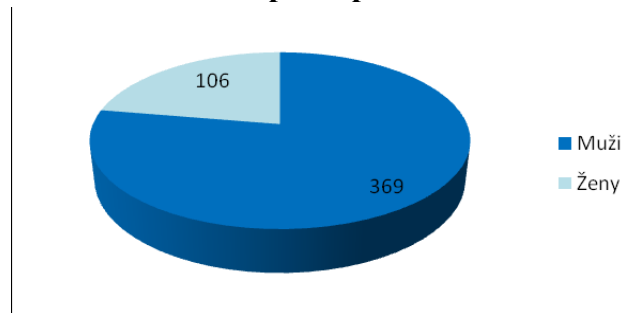
CÚ se skládá z odborů a oddělení inspekce a vnitřní kontroly, podpory řízení (personální, ekonomiky a hospodářské správy), informatiky, cel a daní, celní protidrogové jednotky, mobilního dohledu, podpory pátrání a dohledu, vyhledávání, právní podpory a správy příjmů (celní, daňové a integrovaných kontrol).

Analýza lidských zdrojů

Kompletní seznam následujících údajů a dat vztahujících se k zaměstnancům Celního ředitelství v Ostravě a k úřadům jemu podřízeným odpovídá stavu ke dni 31. 1. 2011.

Celní správa severní Moravy zaměstnává celkově 475 zaměstnanců. Z hlediska pohlaví je rozdělení zaměstnanců velice nestejněměrné, jelikož jen 106 zaměstnanců z celkového množství představují ženy, kdežto mužů pracuje ve společnosti 369 (viz graf 3.1).

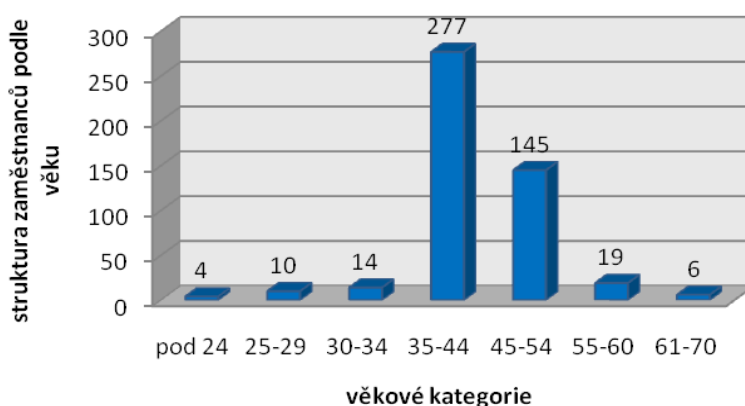
Graf 3.1 Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: Interní materiály Celního ředitelství v Ostravě

Zaměstnance lze rozdělit podle jejich věku do následujících 7 kategorií (viz graf 3.2). Z grafu lze vyčíst, že ve společnosti mají největší zastoupení zaměstnanci ve věkové kategorii 35-44 let (277). Na druhém pozici se umístila kategorie 45-54 let a to s celkovým počtem 145 zaměstnanců.

Graf 3.2 Struktura zaměstnanců podle věku

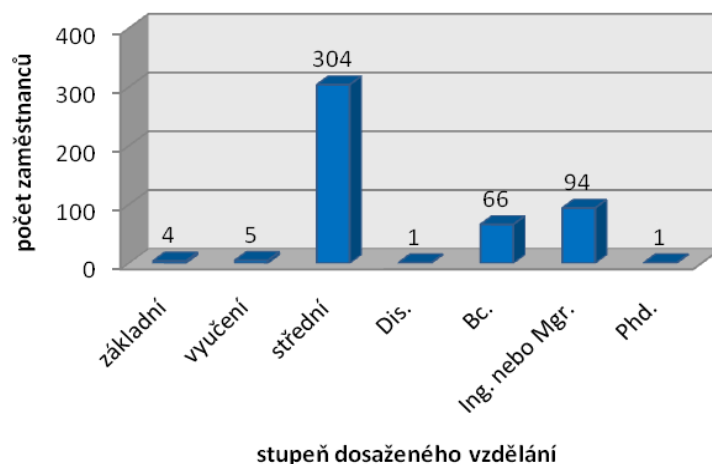


Zdroj: Interní materiály Celního ředitelství v Ostravě

Co se týče stupně dosaženého vzdělání, graf 3.3 naznačuje, že nejvíce jsou zastoupeni zaměstnanci se středoškolským vzděláním ukončeným maturitní zkouškou, jichž je celkově 304. Společnost dále zaměstnává 94 osob s titulem Ing. nebo Mgr. a 66 osob disponujících titulem Bc. Zastoupení jiných stupňů vzdělání je velmi malé.

Zde je však třeba říci, že v posledních letech počet zaměstnanců s vysokoškolským titulem rychle stoupá a bude se tak dít i nadále, jelikož si zaměstnanci, ač mnohdy mnoho let pracující na jednotlivých pozicích, musí doplnit své vzdělání a titulem disponovat. Kdyby tak neučinili, museli by být nahrazeni osobami s vysokoškolským vzděláním, i když ne mnohdy zkušenými v problematice společnosti.

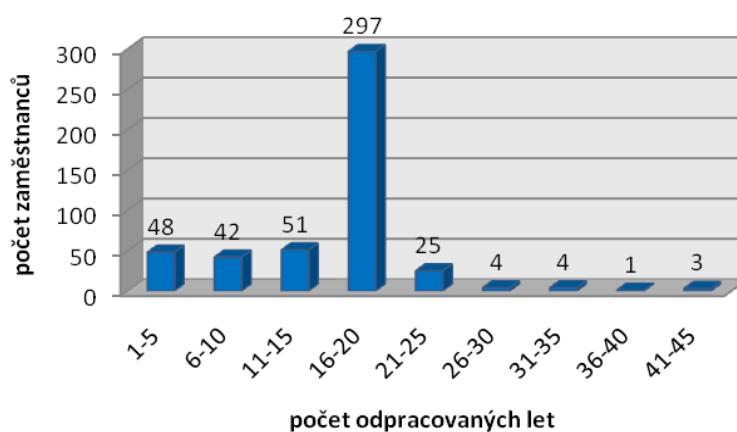
Graf 3.3 Struktura zaměstnanců podle stupně dosaženého vzdělání



Zdroj: Interní materiály Celního ředitelství v Ostravě

Graf 3.4 znázorňuje rozdělení zaměstnanců podle počtu odpracovaných let. Zajímavostí je, že celých 297 osob pracuje na celní správě 16-20 let, což představuje celých 73 procent zaměstnanců. Zaměstnanec, kterého společnost zaměstnává nejkratší dobu, zde působí 3 měsíce. Naproti tomu nejdéle pracujícího člověka, organizace zaměstnává celých 45 let.

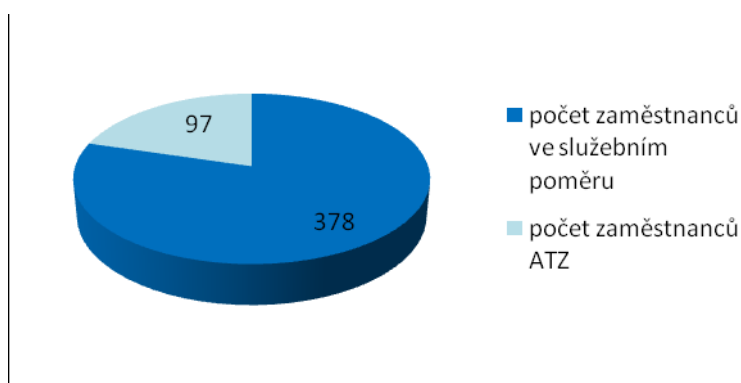
Graf 3.4 Rozdělení zaměstnanců dle počtu odpracovaných let



Zdroj: Interní materiály Celního ředitelství v Ostravě

Zaměstnanci celní správy se dají pomysleně rozdělit do dvou skupin a to na pracovníky ve služebním poměru a v pracovním poměru. Pracovníci ve služebním poměru jsou tzv. celníci a do pracovního poměru se řadí tzv. administrativní pracovníci (dále jen „ATZ“).

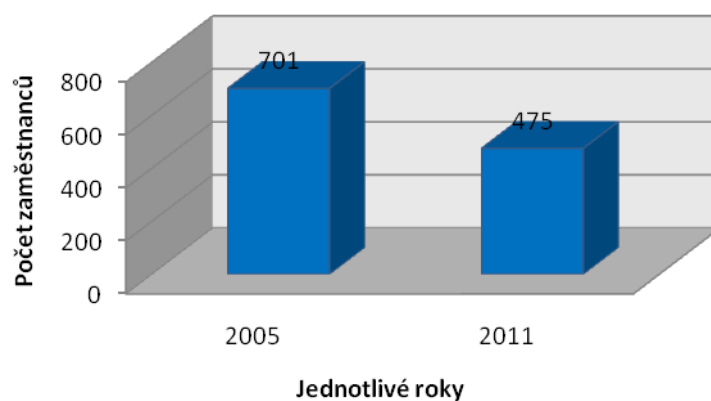
Graf 3.5 Rozdělení zaměstnanců dle příslušnosti ke skupině



Zdroj: Interní materiály Celního ředitelství v Ostravě

Z grafu 3.6 lze vyčíst, že během let 2005 až 2011 nastal výrazný úbytek zaměstnanců. Tato skutečnost je dána vstupem České Republiky do EU, kdy bylo nutno výrazně snížit především počty zaměstnanců ve služebním poměru. V roce 2005 pracovalo ve společnosti 701 zaměstnanců, z toho 605 ve služebním poměru a 96 administrativní zaměstnanců (ATZ). Na rok 2011 už připadá pouze 475 zaměstnanců, z toho 378 ve služebním poměru a 97 ATZ. Ke snížení počtu zaměstnanců tak došlo jen ve služebním poměru. Celkově se tedy snížily stavy zaměstnanců o 226 osob.

Graf 3.6 Vývoj počtu zaměstnanců během let 2005 až 2011



Zdroj: Interní materiály Celního ředitelství v Ostravě

4 ANALÝZA PROCESU VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

4.1 Zdroje získávání a výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců začíná na celní správě tím, že se uvolní pracovní pozice nebo vznikne pozice nová a v důsledku toho nastane potřeba obsadit volné pracovní místo. V tomto okamžiku začíná klasický postup využívaný společnostmi pro výběr zaměstnanců a to buďto ze zdrojů vnitřních nebo vnějších.

Zaměstnanci se o volném pracovním místě dozvídají pomocí tzv. věstníku. Věstník je oběžník, který pravidelně vychází v celé organizaci a poskytuje zaměstnancům veškeré informace pro celou celní správu včetně vyhlášení volných pracovních míst. Dále jsou volná pracovní místa ve společnosti zveřejňována na internetových stránkách celní správy a oznamovaná úřadům práce.

Vnitřní zdroje

Celní správa působí v celé České Republice, což je jeden z důvodů, proč pro získávání zaměstnanců využívá raději svých vnitřních zdrojů. Pro společnost je typické tzv. přecházení z úřadu na úřad dle potřeby, kariérní růst z pozic nižších na pozice vyšší či přesun například z jednoho oddělení na druhé, z ATZ do služebního poměru apod. Dalším důvodem získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je to, že společnost požaduje opravdové odborníky v oboru, především tedy co se zaměstnanců ve služebním poměru týče. Všichni zaměstnanci bez výjimky musí pravidelně procházet nejrůznějšími školeními a kurzy a je tedy jasné, že si společnost dává přednost zaměstnancům raději z tzv. svých řad, kteří mají už mnohá školení a kurzy za sebou. Pokud má tedy celní správa možnost, vybírá si raději zaměstnance z vnitřních zdrojů a předchází tak nákladům, které se při výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů zvyšují. Tuto skutečnost dokládá také fakt, že valná většina zaměstnanců je ve společnosti zaměstnána již 16 - 20 let, což dokládá graf 3.4 Rozdělení zaměstnanců podle počtu odpracovaných let (viz výše).

Vnější zdroje

Je logické, že vnitřní zdroje zaměstnanců nemusí být vždy dostačující. Velkou výhodou pro společnost je fakt, že o pracovní místa v ní je neustále velký zájem. Každý měsíc přicházejí na celní správu žádosti o zaměstnání, které obsahují ve většině případů životopisy

a motivační dopisy. Na personálním oddělení vedou personalisté pro tyto žádosti speciální databázi, do které zaregistrují všechny požadavky pod tzv. čísla jednacích. Uvolní-li tedy se pracovní pozice, má personální oddělení k dispozici obsáhlou databázi žádostí o zaměstnání, ze které může vybrat vhodné kandidáty na základě životopisů a pozvat je k výběrovému řízení.

Celní správa samozřejmě volná pracovní místa hlásí úřadu práce, hlavním důvodem tohoto činu však je to, že nahlášení volného pracovního místa na úřad práce je zákonem povinné. Pokud se ovšem stane, že organizace přijme nového zaměstnance z úřadu práce, bývá to prakticky vždy tzv. administrativní zaměstnanec (ATZ). Přijímání zaměstnanců do služebního poměru se pomocí úřadu práce prakticky nevyskytuje.

Celní správa aktivně spolupracuje především se středními školami, např. se Střední školou v Ostravě - Kunčicích nebo se Střední školou oděvní a obchodně podnikatelskou ve Frýdku - Místku. Studenty přijímá na několikátýdenní stáže a umožňuje jim pak následné lepší uplatnění na pracovním trhu, případně i v samotné organizaci.

4.2 Metody výběru zaměstnanců

Celý proces výběrového řízení se skládá z tzv. předvýběru a samotného výběrového řízení, které může mít dle náročnosti na obsazované pracovní místo jedno až tři kola.

Předvýběr zaměstnanců mají ve společnosti na starosti personalisté, jejichž úkolem je především roztřídit životopisy uchazečů na vyhovující, tedy na uchazeče, kteří budou přizváni k dalšímu výběrovému řízení a na nevyhovující, to znamená uchazeče, kteří budou z výběrového řízení vyřazeni. Životopisy se vybírají podle předem stanovených kritérií nutných pro vykonávání obsazovaného místa, kterými může být např. vzdělání, délka praxe v oboru, jazykové schopnosti apod., nedílnou součástí je však i správnost životopisu po formální stránce.

Výběr zaměstnanců do služebního poměru obsahuje některé zvláštní podmínky, jako je minimální věk 18 let, bezúhonnost, minimálně úplné střední vzdělání s maturitní zkouškou, zdravotní, osobnostní a fyzická způsobilost k výkonu služby, způsobilost k právním úkonům, uchazeč dále nesmí být členem žádné politické strany či politického hnutí a nesmí vykonávat živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost, nesmí být ani členem řídicích či kontrolních orgánů právnických osob vykonávajících podnikatelskou činnost.

Dalším důležitým prvkem předvýběru uchazečů jsou tzv. motivační dopisy, které již čtou nejen personalisté, ale i vedoucí pracovních míst, jenž je nutno obsadit. Společnost

v tomto ohledu disponuje vyškolenými pracovníky se schopností na první pohled rozpoznat, zda se člověk pro konkrétní obsazovanou pozici hodí či nikoliv. Dle mého názoru je však čtení motivačních dopisů vedoucími pracovníky míst zbytečné.

V následujícím textu bude pozornost nejdříve věnována rozhovoru před komisí, jenž je stěžejní metodou výběru zaměstnanců a poté doplňkovým metodám, mezi které patří reference, testy osobnosti, testy schopností, dotazníky a nakonec lékařská vyšetření.

Rozhovor před komisí

Prakticky pro obsazení všech pracovních míst je celní správou využíván rozhovor před komisí. Komise je složena z personalisty, vedoucího oddělení obsazovaného pracovního místa a z náměstka ředitele úřadu. Společnost si zakládá na tom, aby se komise skládala jen ze zkušených osob velmi dobře znalých problematiky.

Samotný výběrový rozhovor potom probíhá tak, že nejdříve jsou všichni uchazeči předvoláni do místnosti, ve které budou následně jednotlivé rozhovory probíhat. Personalista představí uchazečům všechny členy výběrové komise, tedy náměstka ředitele, vedoucího obsazovaného pracovního místa a sebe. Poté vysvětlí uchazečům způsob, jakým bude výběr zaměstnanců probíhat a na co se mají připravit a zavede je do místnosti, ve které budou čekat, než na ně přijde řada a budou vyvoláni k rozhovoru.

Každý rozhovor trvá asi 30 minut. Úkolem uchazeče je představit se a krátce shrnout důvody, proč chce práci na obsazované pozici vykonávat. Poté je využíván tzv. polostrukturovaný rozhovor, kdy má komise první část otázek předem připravenou a ve druhé části se členové komise uchazeče doptávají na odborné otázky, jelikož především co se pracovníků ve služebním poměru týče, je velice důležitá praxe a znalost problematiky. V momentě, kdy komise vyčerpá seznam svých otázek a ví vše, co vědět chtěla a vědět potřebovala, dostává prostor uchazeč, který má možnost zeptat se na vše, co jej zajímá.

Po vyslechnutí všech zájemců se komise radí, zda je schopna ihned vybrat nejvhodnějšího uchazeče. Přihlíží jak k životopisům uchazečů, tak i k jejich motivačním dopisům, průběhu rozhovoru, referencím, dotazníkům, které vyplnili a pokud prošli testy osobnosti nebo testy schopností, případně lékařskými vyšetřeními, potom samozřejmě i k těm. Vybere-li komise vhodného kandidáta, výsledek je ihned vyhlášen. V případě, že vhodných osob existuje více, je možno je přizvat do dalšího kola, ve kterém by komise uchazečům kladla doplňující otázky tak, aby byla schopna rozhodnout o tom, kdo bude obsazovanou pozici zastávat. Více kolové výběrové řízení je však spíše raritou, výběrová komise se zpravidla domluví na vhodném uchazeči již po ukončení kola prvního. Složení komise je

vždy v lichém počtu, její členové si po ukončení všech rozhovorů stanoví pořadí kandidátů tak, že nejvhodnějšímu uchazeči přiřadí číslo jedna, druhému číslo dvě a tímto způsobem seřadí pořadí kandidátů dle svého názoru. Následně se tyto hlasy sečtou a sestaví se pořadí kandidátů.

Reference

Jak již bylo řečeno, společnost upřednostňuje výběr zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Při tomto způsobu výběru zaměstnanců je typické předávání referencí, které vedoucím obsazovaného pracovního místa předávají jak vedoucí uchazeče z předešlého pracovního místa, který podává informace především o pracovním výkonu dotyčného, tak velmi často i jeho spolupracovníci poskytující informace např. o tom, jak uchazeč vychází s kolektivem.

Testy osobnosti

Testy osobnosti využívá společnost především pro výběr zaměstnanců nejen do služebního poměru, ale i do poměru pracovního, tedy pro výběr zaměstnanců do administrativního řízení. Jejich úkolem je zjistit, jakou má uchazeč osobnost a povahu, zda se tedy pro výkon daného povolání hodí či ne. Tato způsobilost je prověřována psychologickým vyšetřením psychologem celní správy a na její náklady.

Testy schopností

Testy schopností jsou stejně jako testy osobnosti využívány pro výběr pracovníků do služebního poměru. Kladou si za cíl zjistit, zda má uchazeč na to, aby danou práci bez problémů vykonával, jakými disponuje schopnostmi pro výkon dané práce apod.

Pro výběr zaměstnanců do ATZ, například do oddělení informatiky, se může jednat o prověření umu práce na počítači. Uchazeči do služebního poměru však musejí projít také testy fyzické způsobilosti, které se skládají z běhu na tisíc metrů, člunkového běhu, celomotorického testu, kliků a přitahů na hrazdě.

Dotazníky

Dotazník je velmi využívanou metodou pro sběr informací o jednotlivých zaměstnancích a musí jej vyplňovat jak uchazeči, tak poté i přijatí zaměstnanci v procesu adaptace.

Lékařské vyšetření

Lékařské vyšetření nechce uchazeče žádným způsobem diskriminovat v případě nějakých zdravotních handicapů a není vyžadováno po pracovnících ATZ, tedy například po informaticích, technicích, personalistech apod. Uchazeči o pracovní místa ve služebním

poměru, tedy tzv. celníci jsou však lékařským vyšetřením povinni projít, protože zdravotně znevýhodněného občana by mohla tato povaha práce ohrozit. Zdravotní způsobilost je posuzována lékaři celní správy, a to v průběhu výběrového řízení a na náklady společnosti.

Pro společnost je tedy typický především výběr zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Co se týče metody výběru, jsou na základě životopisů a motivačních dopisů vybráni kandidáti a přizváni k výběrovému rozhovoru před komisí, skládající se z personalisty, vedoucího obsazovaného pracovního místa a náměstka ředitele. Jako doplňkové metody pro výběr zaměstnanců jsou využívány reference, testy osobnosti, testy schopností, dotazníky a lékařské vyšetření, tyto však v závislosti na povaze obsazovaného pracovního místa.

4.3 Adaptace na celní správu

Rozhodnutím o přijetí uchazeče končí fáze výběru zaměstnanců a začíná fáze nová, a to adaptace přijaté osoby. Tato etapa začíná oznámením uchazeči o jeho přijetí a pokračuje sepsáním pracovní smlouvy. Dále je rozdělena na tzv. vstupní školení a následnou tzv. adaptaci jedince.

Vstupní školení

Vstupním školením musí projít každý nově přichozí pracovník bez rozdílu a je pro všechny jedince prakticky stejné. Uskutečňuje se zpravidla první den nástupu do zaměstnání, během kterého jsou pracovníkovi předávány nejdůležitější informace potřebné k adaptaci jedince, tedy na jeho konkrétní pracovní pozici.

Toto školení probíhá ve většině případů první den nástupu do zaměstnání. Nový zaměstnanec se po předchozí dohodě dostaví v určené datum a čas na pracoviště. Jeho první kroky směřují na personální oddělení, kam jej dovede vyškolený pracovník recepce. Zde si jej převezme personalista a vyřizuje se zaměstnancem potřebné dokumenty jako například podpis mlčenlivosti apod. Zaměstnanec musí dále vyplnit několik dotazníků, které budou přiřazeny k jeho osobní kartě.

Personalista zaměstnance proškolí o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně, pro případ, že by v sídle společnosti vypukl požár. Zaměstnanci je dále objasněn bezpečnostní systém uvnitř společnosti, který funguje tak, že každému zaměstnanci je přidělena osobní čipová karta. Tato karta je nezbytnou součástí pro každodenní fungování ve společnosti. Jejím prostřednictvím je zaměstnanec tzv. monitorován. Čip slouží k ohlášení

všech příchodů a odchodů z pracoviště, zaměstnanci je využívají, chtějí-li použít některá podniková zařízení, jako například tiskárny, kopírky apod.

Novým zaměstnancům jsou dále sděleny informace týkající se chování ve společnosti a etického kodexu. V rámci této části školení jsou zaměstnanci vysvětleny zásady vážící se chování jak uvnitř společnosti, tak i co se týče vnějšího prostředí. Konkrétněji tedy obsahuje informace zahrnující například nařízení ohledně oblékání do práce, způsoby chování k ostatním lidem a to jak zaměstnancům, návštěvníkům úřadu nebo k jiným společnostem, úřadům atd.

Dále je zaměstnanci vysvětlen způsob, jakým se komunikuje uvnitř společnosti, přičemž hlavním komunikačním kanálem jsou zde zcela určité telefony a emaily.

Celá část tohoto školení, tedy od příchodu na pracoviště přes vyřízení případné dokumentace až po základní školení zpravidla trvá asi tři hodiny.

Když jsou pracovníkovi sděleny všechny nejdůležitější informace nezbytné k nástupu do zaměstnání, nastává prostor pro volnou diskuzi, kdy se zaměstnanec může zeptat na vše, co mu zatím není jasné. Jelikož je předcházející školení velmi podrobné a vyčerpávající, stačí k této diskuzi zaměstnanci většinou maximálně 20 až 30 minut.

Jak již bylo řečeno, vstupní školení se týká každého nově příchozího zaměstnance bez rozdílu a probíhá také pro všechny s prakticky stejně. Za toto školení má odpovědnost personální útvar a trvá obvykle dohromady asi 5 hodin. Tento čas je delší než celkový průběh samostatných školení proto, že personální útvar si je vědom toho, že zaměstnanci je předáváno velké množství informací a aby zajistil co největší účelovost tohoto školení, tedy aby si z něj zaměstnanec odnesl co nejvíce informací a předcházelo se tak případným následným nejasnostem, jsou zaměstnanci poskytovány v průběhu školení pauzy, při kterých si může dát kávu a na chvíli tzv. vypnout.

Adaptace jedince

Po ukončení úvodního školení je zaměstnanec vyzvednut svým novým nadřízeným a uveden na konkrétní pracoviště, na kterém bude nadále vykonávat svou práci. Tzv. mentorem nového zaměstnance se stává buď jeho bezprostřední nadřízený, nebo v některých případech mu však může být přidělen i zkušený spolupracovník. Úkolem mentora je potom zaměstnance provést celým adaptačním procesem, pomoci mu s případnými problémy a celkově se postarat o to, aby se nový pracovník co nejlépe a co nejrychleji začlenil jak do kolektivu, tak do celkového pracovního procesu.

Vedoucí pracovník tedy po příchodu na pracoviště v první řadě seznámí nového zaměstnance s kolektivem, nadřízenými pracovníky a jeho novým mentorem, na kterého se může zaměstnanec kdykoliv obrátit. Mentor poté přivede pracovníka na konkrétní pracovní místo, sežene mu všechny potřebné pracovní pomůcky a v případě, že je pracovníkovi přidělen počítač, zavolá informatika, jehož úkolem je vytvořit a aktivovat nový osobní účet, přes který se bude na počítač vždy přihlašovat a také samozřejmě dostane svůj speciální email, pomocí kterého bude vždy vyřizovat poštu apod.

Dále mentor provází nového zaměstnance celým dalším adaptačním procesem, zasvěcuje jej do chodu organizace, vysvětluje mu, co bude dělat, co se od něj, jakožto od nového pracovníka na určené pozici očekává apod.

Tzv. zpětnovazební rozhovory probíhají v organizaci jen mezi zaměstnancem a jeho mentorem. Ten se na vedoucího pracovníka (pokud tedy sám vedoucí pracovník není mentorem) kvůli jeho svěřence obrací jen ze závažných důvodů a nastalých potíží.

Na konci zkušební doby je proces adaptace zaměstnance zhodnocen vedoucím pracovníkem, adaptace však v této chvíli nekončí, naopak je v plném proudu a přibližně v této fázi, kdy je zaměstnanec už částečně adaptován, vedoucí pracovník navrhuje účast na potřebných školeních a kurzech, na jejichž konci zaměstnanec zpravidla získává certifikáty o absolvování těchto programů.

Celkový proces adaptace jedince může trvat na celní správě různě dlouhou dobu, a to v závislosti na tom, jak je obsazovaná funkce důležitá a náročná. Než se zaměstnanec celkově orientuje na svou novou pracovní pozici, trvá obvykle asi dva až šest měsíců v závislosti na již zmíněné náročnosti jeho pozice.

4.4 Náklady vynaložené na výběr a adaptaci zaměstnanců

Jak náklady na výběrové řízení, tak náklady na adaptaci zaměstnanců nebylo možno zjistit, jelikož tyto údaje nejsou ve společnosti sledovány.

4.5 Dotazníkové šetření

Metoda sběru dat

Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci Celní ředitelství Ostrava bude po uvážení provedena metodou písemného dotazníku.

Cílem tohoto dotazníkového šetření je získat postoje a názory zaměstnanců Celního ředitelství v Ostravě. Ač je třetí kapitola této práce věnována popisu celní správy celého Moravskoslezského kraje, který spadá pod Celní ředitelství v Ostravě, informace však byly poskytovány tímto ředitelstvím, ve kterém z tohoto důvodu bylo šetření provedeno. Přestože byly tedy informace získány jen díky zaměstnancům již zmíněného úřadu, jeho výsledky nebudou žádným závažným způsobem ovlivněny, jelikož proces výběru a adaptace zaměstnanců probíhá na všech těchto úřadech prakticky stejně.

Dotazník obsahuje celkem 25 otázek a skládá se ze tří částí. První část-část A-je zaměřena na osobní názory a zkušenosti spojené s výběrem zaměstnanců ve společnosti. Druhá část-B- se věnuje adaptaci zaměstnanců ve společnosti. V obou případech, tedy v části A i v části B budou mít zaměstnanci u některých odpovědí možnost vyjádřit svůj názor. Týká se tak většinou vyjádření důvodů různých nespokojeností v procesu výběru a adaptace. Třetí část-C-je složena z pěti identifikačních otázek zaměřených na věk, nejvyšší dosažené vzdělání, dobu, po kterou jsou zaměstnanci ve společnosti zaměstnaní, profese, ve které jsou zařazeni a pohlaví.

Před tím, než bude dotazník rozdán, bude proveden tzv. předvýzkum pomocí jednoho zaměstnance, který dotazník vyplní a osobně zhodnotí. Cílem tohoto opatření je zjistit, zda jsou otázky správně formulovány a jestli budou respondentům srozumitelné.

4.5.1 Analýza sběru dat

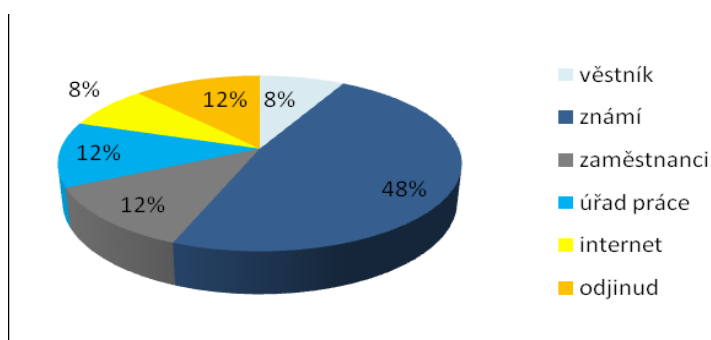
Díky zaměstnancům celního ředitelství v Ostravě bylo provedeno dotazníkové šetření týkající se tématu této bakalářské práce. Tento průzkum byl proveden v březnu roku 2011 a celkově bylo mezi zaměstnance rozdáno 30 dotazníků. 25 respondentů tento dotazník odevzdalo, návratnost tedy byla asi 83 procent.

OTÁZKY K ČÁSTI A: VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

Otázka č. 1: Odkud jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

Téměř polovina (48%) zaměstnanců se o volné pracovní pozici dozvěděla od známých. Ve stejné míře, tedy dvanácti procenty jsou zastoupeny: úřad práce, zaměstnanci a odjinud. V tomto posledním případě poté zaměstnanci uvedli, že jim o volné pracovní pozici pověděli např. rodiče nebo, že rozeslali životopisy a náhodou se vyskytla volná pracovní pozice. O vyhlášeném výběrovém řízení dozvědělo 8% zaměstnanců z internetu a stejně tak 8 % osob z věstníku.

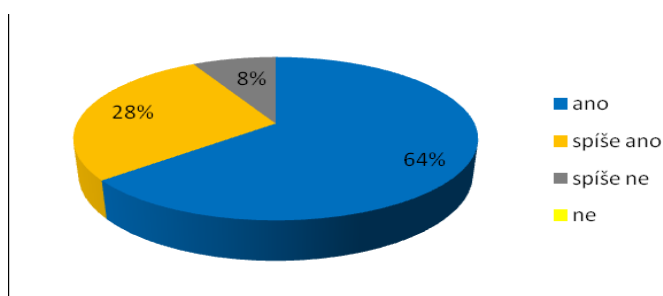
Graf 4.1 Zdroje zjištění nabídky práce



Otázka č. 2: Vyhovovala Vám forma výběrového řízení?

Bylo zjištěno, že 64 procent respondentů je s formou výběrového řízení spokojeno, 28 procent je spíše spokojeno, dalších 8 % dotazovaných odpovědělo, že je spíše nespokojeno. Nenašel se žádný respondent, kterému by výběrové řízení nevyhovovalo vůbec.

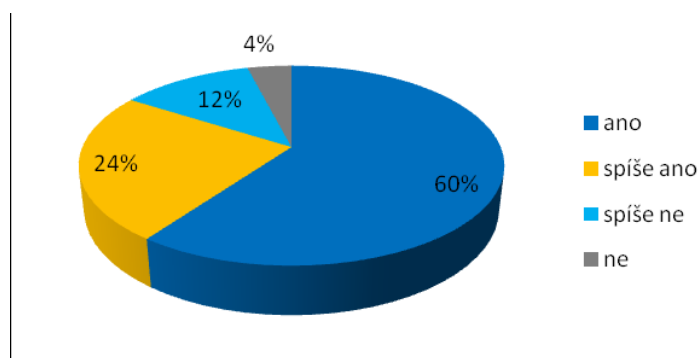
Graf 4.2 Spokojenost s formou výběrového řízení



Otázka č. 3: Byli členové výběrové komise při Vašem výběrovém rozhovoru dostatečně připravení?

Celých 60 procent dotázaných je přesvědčeno, že členové komise připraveni byli, 24 % vypovědělo „spíše ano“. Nicméně, 12 % respondentů se domnívá, že komise připravena spíše nebyla a 4 % respondentů dokonce zastává názor, že členové komise připraveni vůbec nebyli.

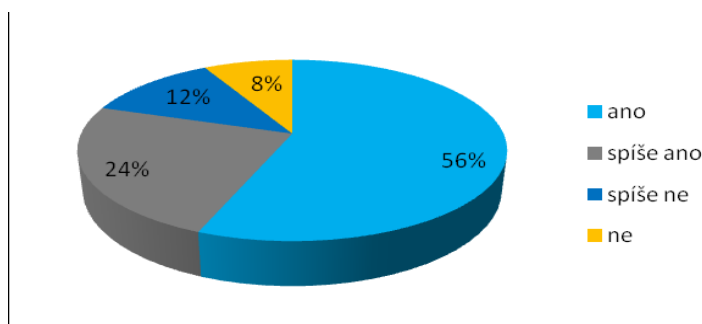
Graf 4.3 Připravenost výběrové komise při výběrových rozhovorech



Otázka č. 4: Byly podle Vás otázky výběrového rozhovoru předmětné?

Více než polovina respondentů (56%) si myslí, že otázky předmětné byly, 28 procent říká, že spíše byly. Dalších 12 % dotázaných zastává názor, že otázky pokládané výběrovou komisí předmětné spíše nebyly a 8 procent si dokonce myslí, že otázky předmětné nebyly.

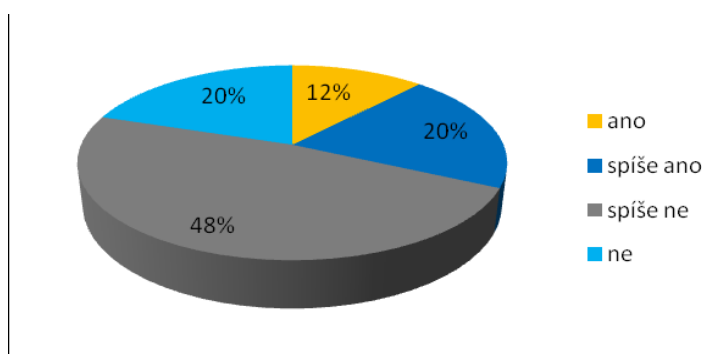
Graf 4.4 Předmětnost otázek výběrového rozhovoru



Otázka č. 5: Byl podle Vás výběrový rozhovor náročný?

Téměř polovina (48%) respondentů si dle grafu 4.5 myslí, že výběrový rozhovor byl spíše nenáročný a celých 20 % jej dokonce považuje za zcela nenáročný. Dalších 20 procent dotazovaných považuje výběrový rozhovor za spíše náročný a zbylých 12 % za náročný. Jako důvod, proč byl výběrový rozhovor náročný, byly respondenty uvedeny vysoké požadavky na odbornost.

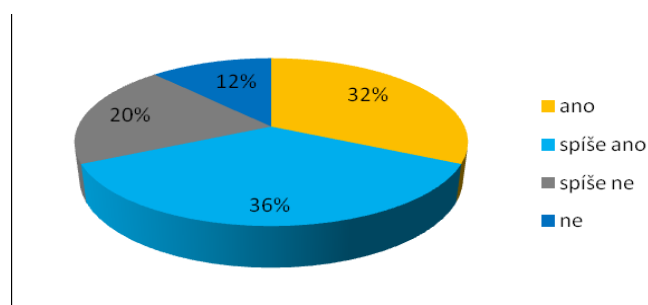
Graf 4.5 Náročnost výběrového rozhovoru



Otázka č. 6: Cítil/a jste se v průběhu výběrového rozhovoru dobře?

V tomto případě byly využity všechny kategorie odpovědí: 32 procent dotázaných se v průběhu výběrového rozhovoru cítilo dobře, 36 % se cítilo spíše dobře, 20 % respondentů uvedlo, že se dobře spíše necítilo, Odpověď dvanácti procent dotazovaných byla ne, necítili se tedy v průběhu výběrového rozhovoru dobře.

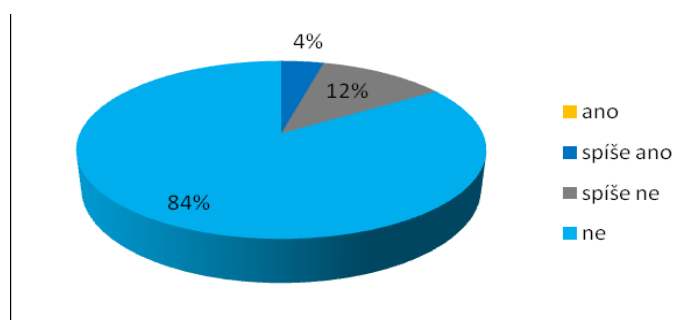
Graf 4.6 Atmosféra výběrového rozhovoru



Otázka č. 7: Byly Vám v průběhu rozhovoru kladeny diskriminační otázky?

Situace ve společnosti zdá se být velmi dobrá. Většina (84%) respondentů, jak vyplývá z grafu 4.7, uvedla, že jim diskriminační otázky pokládány nebyly a dvanácti procentům dotázaných tento typ otázek pokládán spíše nebyl. Odpověď „spíše ano“ zaznačily 4 % respondentů. S odpovědí „ano“ se neztotožňuje nikdo.

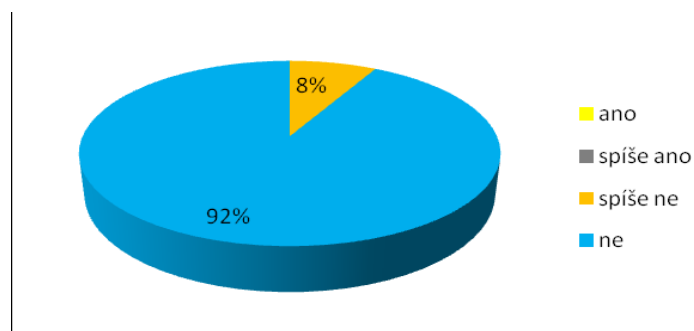
Graf 4.7 Diskriminační otázky při výběrovém rozhovoru



Otázka č. 8: Byl výběrový rozhovor nějakým způsobem vyrušován?

Situace ve společnosti ohledně kladení diskriminačních otázek je v tomto směru velice dobrá. Většina (92%) dotázaných vypověděla, že rozhovor vyrušován nebyl a 8 procent zastává názor, že rozhovor vyrušován spíše nebyl. Jinou odpověď nezvolil nikdo.

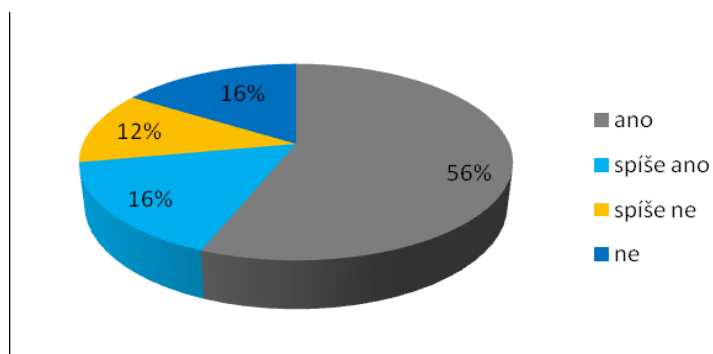
Graf 4.8 Rušivé elementy v průběhu výběrového rozhovoru



Otázka č. 9: Dostal/a jste na konci výběrového rozhovoru dostatečný prostor pro Vaše případné dotazy?

Více než polovina (56%) dotázaných uvedlo, že prostor pro své dotazy mělo, 16 % pak prostor spíše mělo, 12 procent respondentů zastává názor, že dostatečný prostor pro případné dotazy spíše nedostalo a celých 16 % uvádí, že jej vůbec nedostalo.

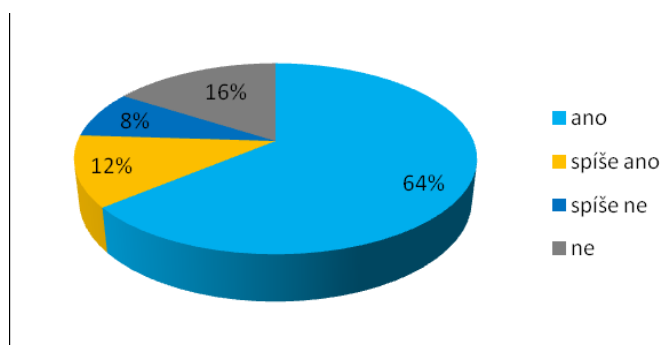
Graf 4.9 Prostor zaměstnanců pro dotazy



Otázka č. 10: Odpovídá daná pozice výběrovému řízení?

Více než polovina (64 %) respondentů se domnívá, že daná pozice se s pozicí nabízenou skutečně shoduje, 12 procent si myslí, že se pozice spíše shoduje, 16 % je přesvědčeno, že se pozice, kterou nyní vykonávají, oproti pozici nabízené neshoduje a 8 % se domnívá, že se spíše neshoduje.

Graf 4.10 Shoda nabízené a následně vykonávané pozice

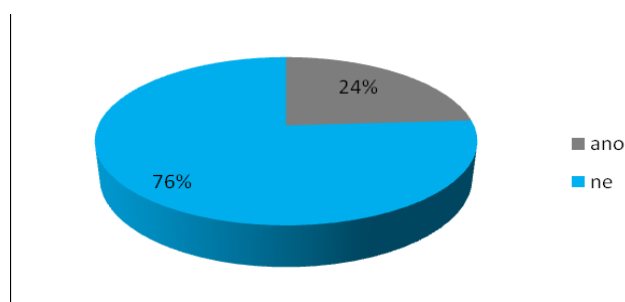


OTÁZKY K ČÁSTI B: ADAPTACE

Otázka č. 1: Dostal/a jste po nástupu do zaměstnání písemný adaptační plán?

Ukázalo se, že adaptační plán dostalo pouze 24 procent dotázaných, zbylých 76 procent vypovědělo, že adaptační plán nedostalo.

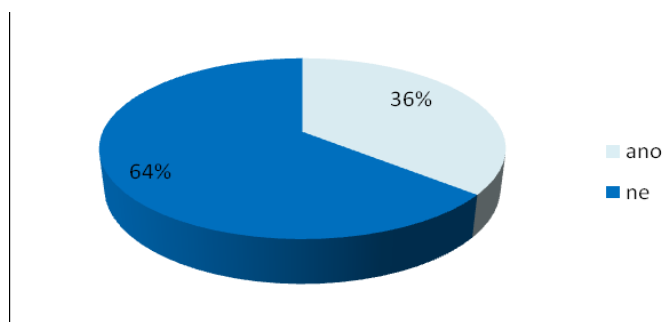
Graf 4.11 Adaptační plány pro zaměstnance



Otázka č. 2: Dostal/a jste po nástupu do zaměstnání informační balíček? (Písemnou brožuru zahrnující např. historii organizace, její cíle, etický kodex, apod.?)

Graf 4.12 naznačuje, že celých 64 procent respondentů při nástupu do zaměstnání informační balíček neobdrželo a zbylých 36 procent dotázaných ano.

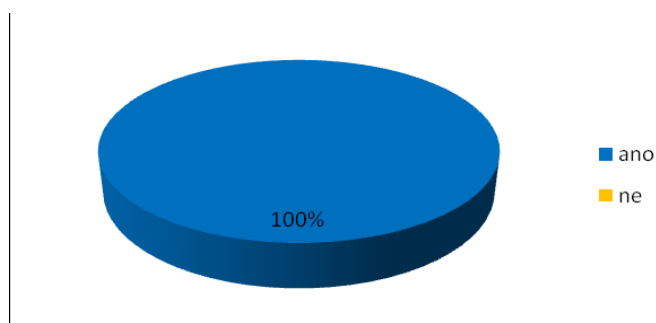
Graf 4.12 Informační balíčky pro zaměstnance



Otázka č. 3: Byl/a jste po nástupu do zaměstnání představen/a kolektivu?

Z grafu 4.13 vyplývá, že všichni (100%) zaměstnanci představeni kolektivu po nástupu do zaměstnání byli.

Graf 4.13 Představení zaměstnance kolektivu

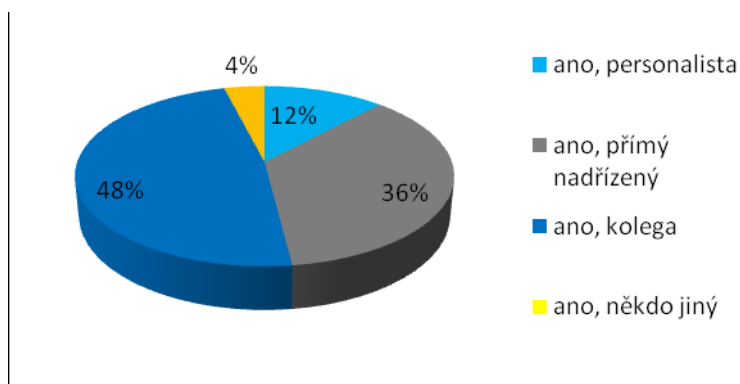


Otázka č. 4: Věnoval se Vám někdo v rámci adaptace?

Téměř polovina (48%) respondentů odpověděla, že se jim v adaptační době věnoval kolega. Přímý nadřízený se věnoval 36 procentům dotazovaných a 12 % dotázaných vypovědělo, že se jim věnoval personalista. Poslední 4 % tázaných zastávají názor, že se jim

v adaptační době nevěnoval nikdo. Nově přijatým zaměstnancům se tedy věnuje buď kolega, přímý nadřízený nebo člen personálního útvaru. Odpověď „někdo jiný“ nezvolil nikdo.

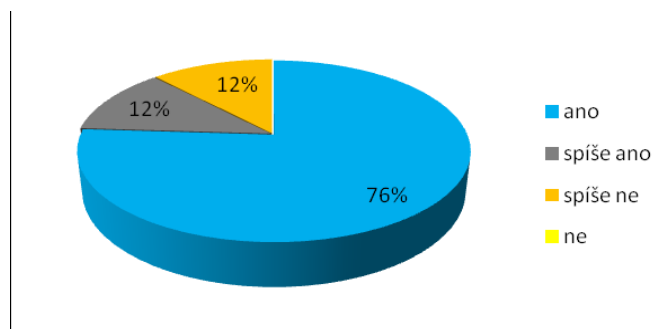
Graf 4.14 Mentoring v adaptační době



Otázka č. 5: Byli Vám ochotni spolupracovníci po nástupu do zaměstnání v případě potíží pomoci?

Výsledky hodnocení grafu 4.15 ukazují, že ve společnosti panuje přátelské a pozitivní prostředí a ochota pomoci. Celých 76 procent dotazovaných odpovědělo, že jim kolegové byli ochotni pomoci a s odpovědí „spíše ano“ se ztotožňuje 12 procent zaměstnanců. Bohužel, 12% dotazovaných má pocit, že jim spolupracovníci spíše nebyli ochotni pomoci. Pozitivem však je, že odpověď „ne“, tedy že by zaměstnanci nebyli kolegové ochotni pomoci, nezvolil nikdo.

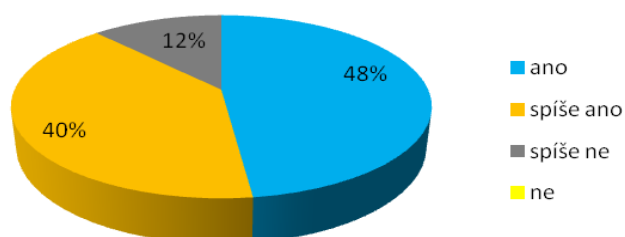
Graf 4.15 Ochota pomoci novým zaměstnancům



Otázka č. 6: Byly Vám v procesu adaptace poskytnuty všechny důležité informace?

Z grafu 4.16 lze vyčíst, že zaměstnanci jsou s množstvím poskytnutých informací vesměs spokojeni. Odpověď „ne“ nevyplnil ani jeden respondent a jen 12 procent dotázaných si myslí, že jim všechny důležité informace poskytnuty spíše nebyly. Za to celých 48 procent respondentů je přesvědčeno, že jim všechny důležité informace poskytnuty byly a 40 procent říká, že spíše byly.

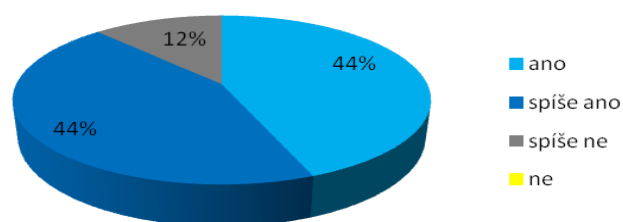
Graf 4.16 Dostupnost všech důležitých informací v adaptační době



Otázka č. 7: Byla Vám v procesu adaptace věnována dostatečná pozornost?

Výsledky tohoto dotazu jsou velmi uspokojivé, 44 % dotázaných vypovědělo, že jim věnována dostatečná pozornost byla a 44 % odpovědělo „spíše ano“. Jen 12 procent respondentů zastává názor, že jim pozornost věnována spíše nebyla. S míněním „ne“, tedy, že by novým zaměstnancům pozornost věnována nebyla, se neztotožňuje nikdo.

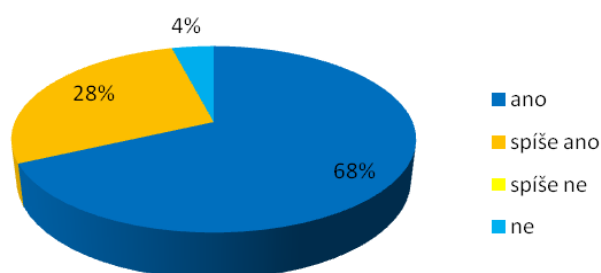
Graf 4.17 Pozornost vůči novému zaměstnanci



Otázka č. 8: Probíhalo nějaké hodnocení Vašeho pracovního výkonu v adaptační době?

Z dotazníku vyplynulo, že 68 % dotázaných v průběhu adaptační doby hodnoceno bylo, 28 procent spíše ano. Pouhá 4 % respondentů vypověděla, že jejich pracovní výkon hodnocen nebyl. S odpovědí „spíše ne“ se neztotožňuje nikdo.

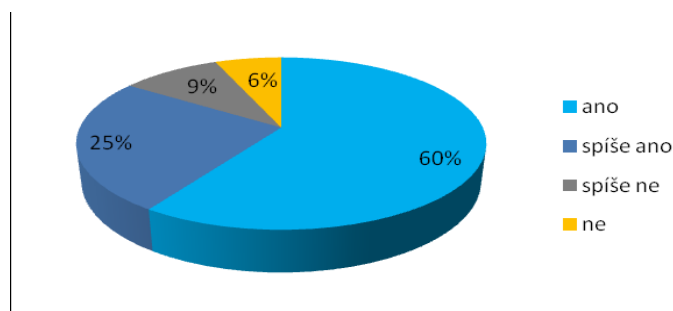
Graf 4.18 Hodnocení pracovního výkonu v adaptační době



Otázka č. 9: Bylo pro Vás jednoduché zvyknout si na Vaši nynější pracovní pozici?

Pro celých 60 % respondentů bylo jednoduché si zvyknout, pro 25 procent spíše jednoduché, 28 % dotázaných vypovědělo, že zvyknout si jednoduché spíše nebylo. Pro 4 procenta dotázaných to jednoduché nebylo.

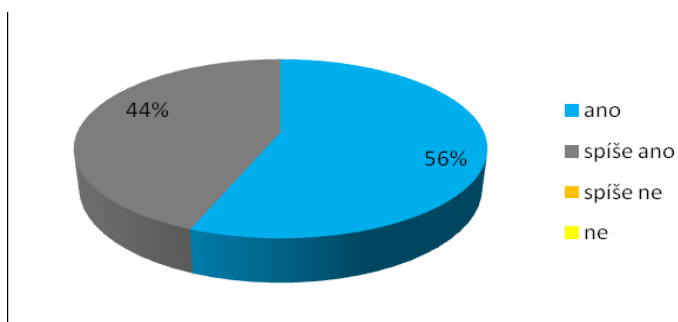
Graf 4.19 Složitost adaptace zaměstnanců na novou pracovní pozici



Otázka č. 10: Jste celkově spokojen/a s průběhem Vaší adaptace?

Z grafu 4.20 lze vyčíst, že celých 56 procent respondentů s průběhem adaptace spokojeno bylo a 44 procent dotázaných vypovědělo, že spokojeno spíše bylo. Nespokojen a spíše nespokojen nebyl nikdo.

Graf 4.20 Spokojenost s průběhem adaptace

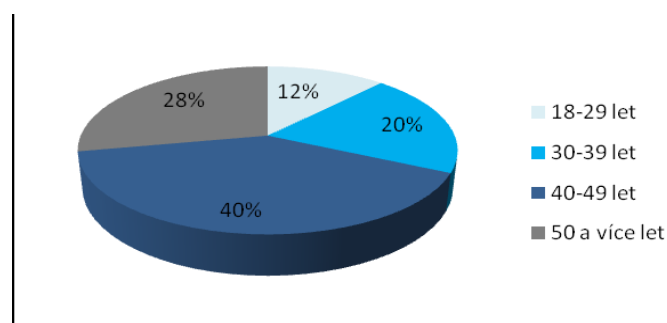


OTÁZKY K ČÁST C: IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

Otázka č. 1: Do jaké věkové kategorie spadáte?

Z grafu 4.21 lze vyčíst, že celých 40 % dotazovaných spadá do kategorie 40-49 let, 28 % respondentů se řadí do skupiny nad 50 let, 20 procent je ve věku 30-39 let a kategorii 18-29 let zastupuje zbylých 12 procent respondentů.

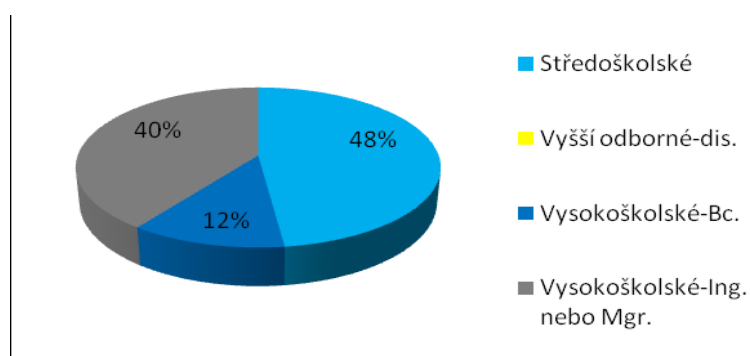
Graf 4.21 Věkové kategorie



Otázka č. 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 4.22 ukazuje, že nejvíce zastoupenou skupinou zaměstnanců jsou ti se středoškolským vzděláním (48%), v těsném závěsu se 40 procenty jsou zastoupeni zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním a to titulem Ing. nebo Mgr. Dalších 12 procent dotazovaných disponuje titulem Bc. Ač jsou ve společnosti zaměstnáni i zaměstnanci s jiným stupněm vzdělání (např. základní, vyučen, Phd.), mezi respondenty zastoupeni nejsou, jelikož se jedná o velmi malé procento.

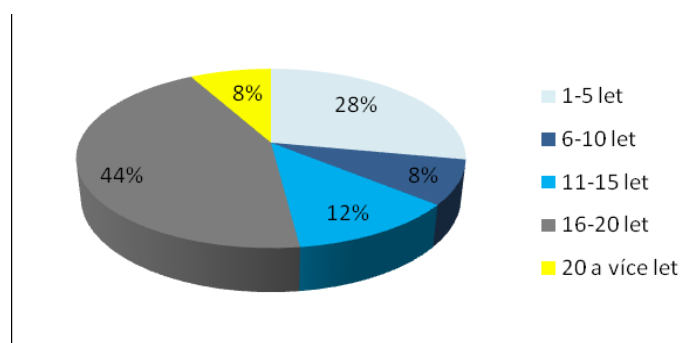
Graf 4.22 Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání



Otázka č. 3: Kolik let jste zaměstnán/a na celní správě?

Graf 4.23 znázorňuje, po jak dlouhou dobu jsou zaměstnanci ve společnosti zaměstnáni. Největší zastoupení má kategorie zaměstnanců pracujících na celní správě 16-20 let a to celých 44 procent. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci s délkou zaměstnání 1-5 let (28%). Podíl 12 procent představují dotazovaní pracující ve společnosti 11-15 let. Stejným poměrem jsou zastoupeny poslední dvě skupiny: 6-10 let a dvacet a více let a to osmi procenty.

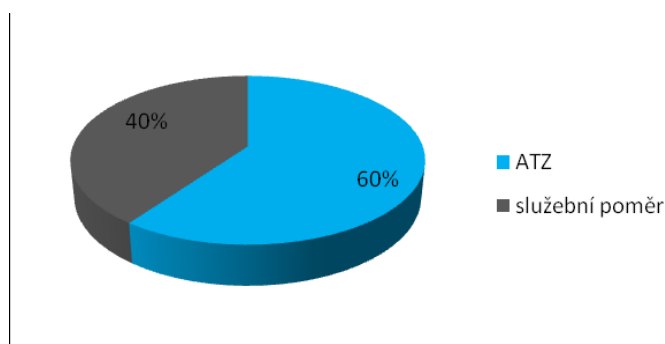
Graf 4.23 Struktura zaměstnanců dle počtu odpracovaných let v organizaci



Otázka č. 4: V jaké profesi jste zařazen/a?

Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo celkem 60 procent zaměstnanců ATZ a 40 procent zaměstnanců ve služebním poměru. U této otázky byla některými zaměstnanci uvedena jejich pracovní fluktuace v rámci pracovních pozic na celní správě. Např. jeden respondent uvedl, že po dobu 1967-2002 pracoval ve služebním poměru a od roku 2002 až dosud pracuje jako zaměstnanec ATZ.

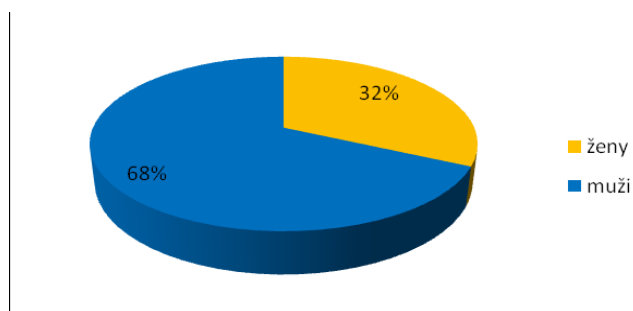
Graf 4.24 Profesní zařazení



Otázka č. 5: Jste žena nebo muž?

Dotazníkového průzkumu se celkově zúčastnilo 68 procent mužů a 32 procent žen.

Graf 4.25 Pohlaví



4.5.2 Shrnutí dotazníkového průzkumu

Část A: výběrový proces

Z dotazníkového výzkumu vyplynulo, že polovina zaměstnanců se o volné pracovní pozici dozvěděla od známých. Toto faktum je vskutku zarážející a nejeví se jako zcela správné, jelikož se zdá, že společnost takto mohla v některých případech přijít o vhodnější kandidáty. Polehčující okolností je však fakt, že 70 procent zaměstnanců, kteří se o volné pracovní pozici dozvěděli od známých, pracuje ve společnosti více než 16 let a v té době se zaměstnanci o volných pracovních místech např. přes internet zcela určitě dovědět nemohli a celý systém nabídky pracovních míst určitě fungoval úplně jinak.

Dle názoru zaměstnanců byla výběrová komise ve většině případů na výběrový rozhovor dostatečně připravená, pokládala uchazečům předmětné otázky a forma výběrového rozhovoru se zdála uchazečům vyhovující. Zaměstnanci se v jeho průběhu cítili dobře, což je určitě pozitivní, neboť úkolem výběrového rozhovoru není uchazeče zastrašit, ale dostat z nich to nejlepší, což by se jim v případě velmi stresujícího rozhovoru jistě nepovedlo. Na druhou stranu by však výběrový rozhovor dle mého názoru měl být náročnější proto, aby byly prověřeny uchazečovy schopnosti, znalosti a dovednosti. Polovina respondentů jej však hodnotí jako spíše nenáročný.

Uchazeči nepovažovali otázky kladené výběrovou komisí za diskriminační, probíhající výběrový rozhovor nebyl vyrušován a respondenti na jeho konci dostali dostatečný prostor pro případné dotazy.

Výběrové řízení je respondenty celkově hodnoceno kladně a celkový výběrový proces se jeví v pořádku. V kapitole 5 však přece jen budou uvedeny návrhy a doporučení, které by mohly vést k vyšší efektivitě, kvalitě a validitě výběrového řízení.

Část B: adaptace

Znepokojivým faktem je, že 76% respondentů po nástupu do zaměstnání nedostalo žádný písemný adaptační plán a 64 procent dotázaných neobdrželo informační balíček.

Co se týče poskytnutí všech důležitých informací, měla jen necelá polovina respondentů pocit, že jim byly stoprocentně poskytnuty. Dalším dotázaným tedy v průběhu adaptačního procesu některé informace chyběly. Tento problém by mohl být zažehnán jednotným informačním balíčkem, který by zaměstnanci po nástupu do zaměstnání obdrželi.

Z výzkumu dále vyplynulo, že novým pracovníkům byla věnována dostatečná pozornost a také byli průběžně v adaptační době hodnoceni, což je jedním z předpokladů dobře realizované adaptace.

Z dotazníkové části B týkající se adaptace zaměstnanců nakonec vyšly najevo závažné nedostatky v tom, že společnost nemá vytvořen informační balíček pro nové zaměstnance, který by mohl předcházet vzniku nejasností, poskytl by zaměstnancům nejdůležitější informace, ke kterým by se v případě potřeby mohli kdykoli vrátit. Tento balíček by zcela jistě ušetřil společnosti náklady vynaložené na plat personálního útvaru, který musí informace poskytovat novému zaměstnanci vždy znova a znova.

Jako druhá mezera se jeví skutečnost, že organizace nemá vytvořeny písemné adaptační plány, které by mohly zapříčinit zkrácení adaptačního procesu a tedy i pokles nákladů na celkovou adaptaci zaměstnanců.

Část C: identifikační otázky

Z výzkumu vyplynulo, že ve společnosti je nejvíce zastoupena kategorie zaměstnanců ve věku 40-49 let. Tento trend je dán především tím, že organizace potřebuje k výkonu své činnosti opravdové odborníky, které si v průběhu let vychovává tzv. k obrazu svému, což jen potvrzuje fakt, že celých 44 % zaměstnanců je v organizaci zaměstnáno 16-20 let. To neznamená, že by výběr pracovníků, na který je tato práce zaměřena, neprobíhal. Výběrové řízení samozřejmě probíhá, jen se týká ve větší míře výběru z vnitřních zdrojů. Zaměstnanci se přesunují z místa na místo, postupují z pozice nižší na pozici vyšší v průběhu času, kdy se z nich stávají čím dál tím větší odborníci, případně mohou samozřejmě také sestoupit z pozice vyšší na pozici nižší.

Téměř polovina zaměstnanců disponuje středoškolským vzděláním a 40 procent vzděláním vysokoškolským (Ing. nebo Mgr.).

Ačkoliv ve společnosti ve skutečnosti pracuje větší množství zaměstnanců ve služebním poměru než zaměstnanců ATZ, dotazníkového šetření bylo účastno 60 procent pracovníků ATZ a 40 procent zaměstnanců ve služebním poměru. Tato skutečnost nešla ovlivnit, jelikož se na daném úřadě vždy pohybuje jen kolem 60 zaměstnanců a to ve velké míře administrativních pracovníků. Počet zaměstnanců ve služebním poměru na úřadě není nikdy kompletní, jelikož jejich část pracuje v terénu.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Ze všech získaných informací, které byly zjištěny a to ať už metodou strukturovaných či polostrukturovaných rozhovorů a dále také pomocí dotazníkového průzkumu, je možno stanovit hned několik návrhů a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení situace ve společnosti a ke zefektivnění některých podnikových činností. U každého problému bude následně uveden jeho stručný popis, důvod návrhu a nakonec způsob, jak by mohl být vyřešen.

5.1 Návrhy a doporučení týkající se výběrového řízení

Assessment centrum

Jak již bylo v teoretické části této práce řečeno, jedná se o diagnosticko-výcvikový program nabízející komplexní přístup k výběru pracovníků. Tento program musí být sestaven tak, aby co nejvíce vystihoval konkrétní obsazované pracovní místo ve společnosti. Jestliže je tedy AC sestaven dobře, jde o velice účinnou metodu výběru pracovníků. Uchazeči v rámci assessment centra procházejí rozhovory, testy a dále různě těžkými skupinovými či individuálními úkoly, které napodobují reálné situace, s nimiž by se museli v rámci pracovní pozice setkat.

Výběr zaměstnanců pomocí výběrových komisí je bezesporu efektivní a objektivní metodou. Assessment centrum je však moderním a v poslední době stále hojněji využívaným přístupem. Přínosem vytvoření assessment centra by bylo snížení rizika špatné volby mezi kandidáty, zmapování osobnostních profilů jednotlivých uchazečů a jejich reakce na různé situace, snadné zhodnocení „týmovosti“ a manažerských schopností uchazečů. Metoda AC by byla pro organizaci vhodná zejména pro tyto pracovní pozice:

- vysoké manažerské pozice v oblasti administrativního řízení;
- vysoké manažerské pozice v oblasti služebních poměrů.

Assessment centrum je nákladnou metodou výběru zaměstnanců, pokud si jej společnost nechá vytvořit, zpracovat a zhodnotit specializovanou firmou. Aby však tato metoda byla kvalitní, je třeba zpočátku určité náklady vynaložit. Navrhují tedy, aby si společnost přizvala specializovanou agenturu na vytvoření jednoho AC pro výběr kandidátů na pozici ATZ (administrativního řízení) a druhého assessment centra pro výběr kandidátů na vedoucí pozici v oblasti služebních poměrů. AC trvá zpravidla jeden den, a jak bylo zjištěno u jedné nejmenované agentury, vyjde asi na 29 000 Kč bez DPH. Tato cena zahrnuje

konzultace před realizací, zajištění lektorů (jednoho vedoucího a dva pozorovatele), přípravu AC na míru obsazovanému pracovnímu místu, závěrečnou zprávu a zpětnou konzultaci. Vytvoření dvou assessment center by vyšlo asi na 58 000 Kč bez DPH.

Společnosti by tedy byla vytvořena dvě assessment centra, která by mohla dále využívat pro další výběrová řízení, musela by je však vždy zčásti upravit na míru obsazovaného pracovního místa.

Účastníci by měli být v rámci assessment centra hodnoceni skupinou vyškolených odborníků. Jejich složení by mohlo být prakticky stejné, jako je ve společnosti využíváno v rámci výběrové komise, tedy personalista, náměstek ředitele, vedoucí obsazovaného pracovního místa, ale navíc by bylo vhodné zařadit do posuzovatelů také psychologa. Velkou výhodou AC je to, že kandidáti jsou posuzováni společně, je tedy jednodušší je mezi sebou porovnat. Další klad této metody výběru zaměstnanců se nachází v možnosti posuzování kandidátů na základě reálných úkolů a v interakci s dalšími osobami. Lépe tak mohou být prověřeny jejich znalosti, schopnosti a dovednosti, než tomu je v případě výběrových rozhovorů.

I když by vytvoření assessment centra bylo ze začátku nákladné, zcela jistě by po čase došlo k úsporám. A to jednak z toho důvodu, že členové výběrové komise by se zúčastnili jen jednoho AC a ne celé řady výběrových rozhovorů a také, jelikož se jedná o metodu přesnější a spolehlivější, než je výběr zaměstnanců pomocí výběrových rozhovorů, ušetřily by se náklady vzniklé přijetím nevhodného uchazeče.

Výběr zaměstnanců pomocí rozhovorů vedených výběrovou komisí může zůstat pro obsazování ostatních pracovních míst zachován, jelikož se jedná po assessment centru o další vhodnou metodu výběru zaměstnanců, společnost by však měla zvážit přidání další osoby do komise, a to psychologa.

5.2 Návrhy a doporučení týkající se procesu adaptace

Cílem dobře realizované adaptace je zapracování nového zaměstnance tak, aby v co nejkratším čase podával co nejlepší výkon. Péče věnovaná novým zaměstnancům je důležitá především pro to, aby se snížily náklady adaptace na co nejnížší míru, zrychlil se proces učení nových zaměstnanců, zvýšila se jejich oddanost, byla objasněna psychologická smlouva a také, aby si zaměstnanci zvykli na nové sociální prostředí.

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou ve společnosti se svou adaptací celkově spokojeni. V procesu adaptace se ve společnosti nevyskytují velmi závažné nedostatky, avšak jedná se o proces nadmíru důležitý a organizace by si v jeho průběhu neměla dovolit žádné odchylky, které by mohly mít až fatální důsledky. Ač je i přesto ve společnosti proces adaptace dobře podchycen, chybí v něm dva základní prvky, které by pojistily zdárný výsledek adaptace. A to informační balíček a písemný adaptační plán.

Informační balíček

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že ve společnosti neexistuje jednotná forma písemného informačního balíčku.

Vytvoření písemného informačního balíčku pro nové zaměstnance je důležité hned z několika důvodů. Jednak pokud zaměstnanec písemnou brožuru neobdrží, informace jsou mu předávány ústně. Tak velké množství, které mu musí být předáno, si však zákonitě nemůže zapamatovat. Pokud by měl k dispozici písemnou formu, může se k informacím, které mu nejsou jasné, kdykoliv vrátit a znova si je prostudovat, navíc je může postupně vstřebávat, což je zcela jistě lepší způsob, než když na něj někdo všechny informace během několika hodin doslova vychrlí. Dalším, neméně důležitým faktem je snížení nákladů. Čas je drahý a určitě může být využit i jinak, než ústním předáváním informací pro nové zaměstnance, které si mohou přečíst v brožuře.

Informační balíček by tedy měl být v tištěné formě. V případě nutnosti snížení nákladů, které by vznikly tiskem takovýchto brožur, by mohly být balíčky zasílány tzv. online. Soubory psané ve wordu či power pointové prezentace by bylo možno poslat přijatým zaměstnancům emailem. Ať už tištěná či online forma těchto balíčků by měla být zaměstnancům předána už při podpisu pracovní smlouvy, případně nejpozději první den nástupu do zaměstnání.

Příručka by měla obsahovat například tyto následující body:

- stručná charakteristika společnosti: historie, organizace, vedení;
- základní pracovní podmínky: pracovní doba, dovolená;
- odměňování: platové třídy, kdy a jakým způsobem se platy vyplácejí, systém hmotné formy odměňování apod.;
- pracovní neschopnost a nemoc: hlášení absence, doklady, nemocenské dávky;
- postupy při stížnostech;
- bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci;
- možnosti vzdělávání a rozvoje;

- pravidla pro komunikaci ve společnosti a mimo ni;
- sociální program, péče o zaměstnance, zdravotní péče;
- úřední dny.

Veškeré informace by však neměly být zaměstnanci předávány pouze v písemné podobě, ideální je tzv. zlatý střed, kdy jsou zaměstnanci základní, obecné informace podávány pomocí informačního balíčku a následně doplněny ústně o informace specifitější, týkající se spíše konkrétní pracovní pozice.

Adaptační plán

V návaznosti na informační balíček by bylo zcela jistě příhodné vytvořit pro nového zaměstnance adaptační plán. Je velice důležité, aby byl sestaven každému pracovníkovi zvlášť, tzv. na míru. Obecně by však ve všech případech měl mít následující strukturu:

- informace, se kterými musí být zaměstnanec v průběhu adaptace seznámen;
- školení a kurzy, kterými musí projít;
- časový plán;
- osoba, odpovědná za adaptaci jedince.

Návrh adaptačního plánu pro konkrétní pracovní pozici je obsažen v příloze č. 6.

Sledování nákladů

Ačkoliv jedním z cílů této práce bylo také zjistit, jak velké náklady jsou ve společnosti vynakládány jak na výběr zaměstnanců, tak na jejich adaptaci, po vedení rozhovorů s asistentem ředitele útvaru a členem personálního útvaru bylo zjištěno, jak je již uvedeno výše, že náklady sledovány nejsou, není tedy známa ani jejich přibližná výše.

Proto je zde navrženo doporučení, aby se společnost pokusila vyčíslit, kolik tyto akce vlastně stojí. Výše jsou uvedeny přibližné náklady na vytvoření assessment centra v rámci výběru zaměstnanců. Vyčíslení nákladů na adaptaci by velmi výrazně vypomohlo vytvoření tzv. adaptačního plánu, ve kterém by byly zaznamenány všechny činnosti spojené s adaptací jedince a náklady by poté byly snadno stanovitelné. Návrh adaptačního plánu pro konkrétní pracovní pozici je vložen v příloze č. 6. Společnost by se v rámci počítání nákladů na adaptaci jedinců měla zaměřit na celkový čas, který adaptovaným jedincům věnují jednotlivé osoby, ceny jednotlivých školení, ušlý zisk z toho, že nový zaměstnanec není zpočátku schopen podávat stoprocentní výkon atd.

6 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na otázky týkající výběru a adaptace zaměstnanců v Celním ředitelství v Ostravě. Cílem práce tedy bylo zmapovat situaci ve vybrané společnosti, najít případné nedostatky v procesu výběru a adaptace zaměstnanců a k těmto nedostatkům podat návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení situace ve společnosti a nedokonalosti buď zmírnit, nebo úplně vymýtit.

Problematika byla nejprve popsána v teoretické rovině, která se zabývala teoretickými východisky výběru a adaptace zaměstnanců a následně byly tyto teoretické poznatky využity v praktické části, kdy byly aplikovány na konkrétní organizaci.

Práce je rozdělena na několik částí. První částí je již zmíněná část teoretická, kdy byly zpracovány písemné poznatky výběru a adaptace zaměstnanců, přičemž jako podklad sloužilo studium odborné literatury. Následuje část praktická, která se skládá z kapitoly, jež byla věnována charakteristice společnosti a to konkrétně Celnímu ředitelství v Ostravě. Další kapitola se skládá z popisu metod a postupů využívaných ve společnosti a dotazníkového šetření, které mělo za úkol zjistit případné nedostatky a slabiny procesu výběru a adaptace z pohledu zaměstnanců ve zvolené organizaci. Z výsledků dotazníků a ze všech informací, které byly zjištěny, byly následně navrženy návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení procesu výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci.

Z šetření vyplynulo několik více či méně závažných nedostatků ve společnosti. Dle mého názoru by došlo ke zefektivnění výběrového řízení v případě, že by výběr zaměstnanců do vysokých pozic pomocí komise byl nahrazen assessment centrem a pro výběr zaměstnanců na ostatní pozice by byl do výběrové komise přidán jako člen psycholog. V procesu adaptace byly spatřeny závažnější nedostatky a to chybějící informační balíček a adaptační plán. Proto bylo v práci navrženo vytvoření tištěné nebo online verze informační brožury pro nové zaměstnance a zpracovány přibližné informace, které by měla obsahovat. Písemný adaptační plán by mohl vést ke zlepšení a zrychlení procesu adaptace, proto je rovněž zahrnut v návrzích. Jelikož ve společnosti nejsou sledovány náklady ani na výběr zaměstnanců, ani na jejich adaptaci, doporučila bych také, aby společnost v tomto smyslu provedla šetření a zjistila, kolik jí tyto akce ve výsledku stojí.

Na základě dosažených výsledků se domnívám, že se mi cíl této práce podařilo splnit.

Seznam použité literatury

Knižní publikace:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Prof. Ing. Josef Koubek, CSc. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BELCOURT, Monica; WRIGHT, Phillip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Petr Trmač. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [3] BLÁHA, J, MATEICIUC, A, KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9
- [4] CASCIO, Wayne F. *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. 1. vyd. USA: McGraw-Hill, Inc. 1986. 625 s. ISBN 0-07-010302-X.
- [5] D'AMBROSOVÁ, Hana, et al. *Abeceda personalisty 2008*. 2. vyd. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2008. 319 s. ISBN 978-80-7263-441-5.
- [6] DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance : Základní znalosti personalistiky*. Lucie Shürerová. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [7] FOOT, Margaret, HOOK; Caroline. *Personalistika*. Jiří Bláha, Zdeňka Kaňáková, Aleš Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [8] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [9] KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2000, 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [10] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha 7: Grada-publishing a.s., 2010, 242 s. ISBN 987-80-247-2497-3.
- [11] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

- [12] LEŠTINSKÁ, Vlasta, et al. *Abeceda personalistiky 2008*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2008, 320 s. ISBN 978-80-7263-441-5.
- [13] MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Mojmír Koš a kol.. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [14] ROBINSON, Izabela. *Human Resource Management in Organisations*. Vyd. 1. Great Britain: Cromwell Press, 2006, 352 s. ISBN 1843980665.
- [15] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [16] STÝBLO, Jiří; URBAN, Jan; VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2007-2008*. 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.
- [17] VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Elektronické zdroje:

- [1] Naše úkoly. *Celní správa České republiky*. [Online]. [Citace: 18. dubna 2011]. <http://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/nase-ukoly/Stranky/default.aspx>.
- [2] Podmínky přijetí do služebního poměru k Celní správě České republiky. *Celní správa České republiky*. [Online]. [Citace: 18. dubna 2011]. <http://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/kariera/Stranky/podminky-prijeti-do-sluzebniho-pomeru-k-celni-sprave-ceske-republiky.aspx>.
- [3] Organizační struktura Celní správy České republiky. *Celní správa České republiky*. [Online]. [Citace: 18. dubna 2011]. <http://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/organizacni-struktura/Stranky/organizacni-struktura-celni-spravy-ceske-republiky.aspx>

Další zdroje:

Interní materiály společnosti

Seznam zkratek

AC assesment centrum

apod. a podobně

atd. a tak dále

ATZ administrativní pracovníci

BOZP bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CS celní správa

CÚ celní úřad

č. číslo

ČR Česká Republika

EU Evropská unie

např. například

tab. tabulka

tozn. to znamená

tzv. tak zvaný

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2011

.....
Monika Petrová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Beskydská 1720

Frýdek-Místek

73801